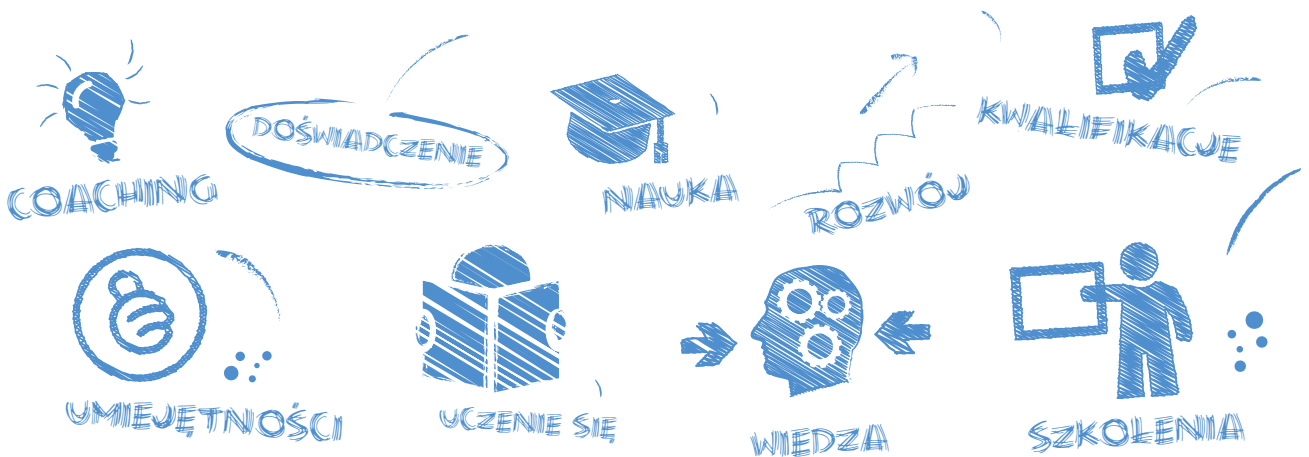


# Biała Księga usług rozwojowych



**Publikacja pod redakcją:** Piotra Piaseckiego

**Redakcja merytoryczna:** Piotr Grzechowiak, Anna Jędrusik, Andrzej Lech, Sławomir Łais, Iwona Sottysińska, Krzysztof Symela, Piotr Wiśniewski

**Wydawca:**

Polska Izba Firm Szkoleniowych, 03-921 Warszawa, ul. Londyńska 19 lok.1

**Numer ISBN 978-83-949744-0-4**

Wydanie 1

Nakład 800 egzemplarzy

**Publikacja dystrybuowana bezpłatnie**

Copyright by Polska Izba Firm Szkoleniowych, 2017



MINISTERSTWO  
ROZWOJU

Unia Europejska



Niniejsza publikacja została opracowana przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych w ramach projektu dofinansowanego z Funduszy Europejskich „Sieć współpracy edukacji pozafORMALNEJ SYNERGIA”, realizowanego przez Izbę we współpracy z organizacjami partnerskimi sieci.



Szczegółowe informacje o projekcie znajdują Państwo na końcu publikacji oraz na stronie [www.synergia.pifs.org.pl](http://www.synergia.pifs.org.pl)

# **Biała Księga usług rozwojowych**

# Spis treści

<b>I.</b> Słowo wstępne	<b>5</b>
<b>II.</b> Rola sektora usług rozwojowych	<b>7</b>
<b>III.</b> Kim jesteśmy? – definicja usługi rozwoju i sektora usług rozwojowych	<b>12</b>
<b>IV.</b> Technologie w edukacji, paradygmaty, podejścia i metody	<b>16</b>
<b>V.</b> Gospodarka i rynek pracy	<b>25</b>
<b>VI.</b> Prowadzenie działalności w sektorze usług rozwojowych	<b>42</b>
<b>VII.</b> Uwarunkowania formalno-prawne funkcjonowania sektora	<b>51</b>
<b>VIII.</b> Wyzwania jakościowe w sektorze usług rozwojowych	<b>60</b>
<b>IX.</b> Kultura i społeczeństwo a uczenie się i rozwój osobisty	<b>71</b>
<b>X.</b> Kierunki rozwoju sektora	<b>83</b>
Bibliografia	<b>84</b>
Źródła internetowe	<b>86</b>
Notki autorów	<b>90</b>
O projekcie Synergia	<b>93</b>

# I. Słowo wstępu

Niniejsza publikacja jest próbą zebrania wyzwań sektora usług rozwojowych (edukacji realizowanej poza edukacją formalną), głównie w kontekście jego aktualnej i przyszłej roli.

Dokument jest skoncentrowany na głównych kwestiach dotyczących rynku usług rozwojowych i z tego powodu nie obejmuje wszystkich możliwych obszarów i zagadnień, które wiążą się z jego funkcjonowaniem. Z konieczności przyjęliśmy przede wszystkim perspektywę rynku pracy, pomimo że usługi rozwojowe realizowane poza nim odgrywają coraz większą rolę i mają dla ogólnie pojętego dobrobytu istotne znaczenie. Temu aspektowi powinno się poświęcić w przyszłości dodatkową uwagę. Aspekt kwestii funduszy unijnych dedykowanych wsparciu rozwoju opracujemy i opublikujemy w uzupełnieniu do Białej Księgi.

Celem „Białej Księgi Sektora Usług Rozwojowych” jest:

1. Diagnoza aktualnej sytuacji i charakteru dokonujących się zmian na rynku usług rozwojowych – przegląd wyzwań, szans, a także barier funkcjonowania i rozwoju sektora
2. Budowanie świadomości interesariuszy w zakresie roli sektora usług rozwojowych w gospodarce i społeczeństwie, odnajdywanie odpowiedzi na wyzwania związane z budowaniem w Polsce nowoczesnej gospodarki i nowoczesnego społeczeństwa
3. Wskazanie obszarów regulacji, w których polityka społeczna i gospodarcza powinna uwzględniać rolę i potrzeby rozwojowe sektora
4. Ukierunkowanie podmiotów sektora w dostosowywaniu się do wyzwań i potrzeb gospodarki oraz społeczeństwa
5. Wskazywanie sposobów zwiększania spójności i integracji wszystkich obszarów edukacji, szczególnie widzianą z perspektywy uczących się przez całe życie
6. Inspiracja interesariuszy sektora do wprowadzania innowacji i zmian sprzyjających idei uczenia się przez całe życie.

Poszczególne aspekty związane z działalnością sektora zostały pogrupowane w domenach tematycznych:

- Technologie i paradygmaty, czyli czynniki, które stanowią kontekst nowoczesnego środowiska uczenia się ludzi, grup i organizacji
- Rynek pracy i gospodarka z perspektywy czynników rozwoju i zapotrzebowania na kwalifikacje, a także z perspektywy polityk edukacyjnych
- Zarządzanie i ekonomika, warunki formalnoprawne głównie z perspektywy barier działania sektora i negatywnych zjawisk wynikających z regulacji
- Wyzwania jakościowe związane głównie z procesem samoregulacji sektora, a także związane z dopasowaniem standardów jakościowych do aktualnych wymagań rynku
- Kultura, społeczeństwo i rozwój – zawierające przykłady determinant kulturowych i społecznych wpływających na procesy rozwojowe i postawy uczących się.

Elementy tej ostatniej domeny sygnalizują potrzebę refleksji nad często niewidocznymi, a znaczącymi czynnikami wpływającymi na aktywność edukacyjną Polaków. W ramach poszczególnych domen wskazujemy 30 tez, do których zostały sformułowane wnioski i rekomendacje. Większość z nich skupia się na czynnikach rozwoju i dopasowania sektora do potrzeb gospodarki i społeczeństwa. Niemniej jednak pewne aspekty związane z prowadzeniem działalności w branży usług rozwojowych mogą być

hamujące oraz „patologizujące” i mogą wymagać zdecydowanych interwencji, w tym legislacyjnych. Wiele z rekomendacji w niniejszym dokumencie jest skierowanych wprost do uczestników sektora i nie wymagają interwencji Państwa, bo dotyczą np. jakości usług rozwojowych, których zwiększanie pozostaje w gestii środowisk skupiających organizacje z sektora usług rozwojowych. Niemniej jednak głównymi adresatami „Białej Księgi Sektora Usług Rozwojowych” są szeroko rozumiani interesariusze:

- Podmioty działające w ramach sektora usług rozwojowych
- Przedstawiciele branży, czyli organizacje, a także środowiska zrzeszające podmioty i ludzi sektora usług rozwojowych
- Administracja rządowa i samorządowa
- Politycy i środowiska zainteresowane jakością prawa w zakresie LLL
- Środowiska zainteresowane rozwojem edukacji, w tym rosnącym znaczeniem jej obszaru rozwijającego się poza systemem oświaty i kształceniem akademickim – a więc pracodawcy i reprezentanci pracowników (skupione np. w Sektorowych Radach ds. Kompetencji)
- Instytucje rynku pracy, podmioty prowadzące analizy oraz badania w obszarze edukacji, gospodarki i rynku pracy
- Samorządy gospodarcze i inni partnerzy społeczni, w tym przedstawiciele sektora organizacji pozarządowych.

Warto podkreślić, że autorzy zdają sobie sprawę z potencjalnych ułomności niniejszego opracowania. Pełne uchwycenie stanu sektora i jego wyzwań oraz potrzeb wymaga dalszej pracy i zaangażowania większej liczby środowisk i ekspertów. Dlatego liczymy, że to opracowanie wywoła dyskusję i będzie początkiem opracowania bardziej przekrojowego dokumentu.

# II. Rola sektora usług rozwojowych

## **Teza 01: Rozwój gospodarczy i społeczny Polski nie jest możliwy bez nowoczesnego sektora usług rozwojowych**

Sektor usług rozwojowych jest w Polsce niewystarczająco doceniany, a odgrywa ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw i ich pracowników, organizacji pozarządowych, całej sfery publicznej, ale także w rozwoju osobistym obywateli i obywaterek. Wielu nie dostrzega tego, że sektor usług rozwojowych rozciąga się wzdłuż i wszerz wszelkich przejawów naszej aktywności. Dzieci i młodzież korzystają z różnych form pozaszkolnej edukacji i rozwoju służącej rozwijaniu talentów, zainteresowań, realizacji aspiracji i potrzeb rozwojowych, aż po rozwój pomagający im wejść na rynek pracy. Dorośli uczą się i rozwijają w związku z ich aktywnością zawodową, obywatelską i osobistą. Są to osoby o różnym wykształceniu, profesji i w każdym wieku. Rozwijamy się stale choćby ze względu na potrzeby adaptacji do zmian. Środowisko w którym funkcjonujemy wymusza na nas ciągłe uczenie się i rozwój poprzez korzystanie ze zorganizowanych form, czy zdobywanie osobistych doświadczeń i uczenie się dzięki nim, a także uczenie się niejako „na własną rękę” lub wprost jedni od drugich (tzw. P2P – *peer-to-peer*). Tempo zmian i stopień dezaktualizacji wiedzy (w tym wiedzy praktycznej), czyli jej „termin ważności” jest coraz krótszy, a to wiąże się dodatkowo z potrzebą szybkiego oduczania się i uczenia się na nowo. Uczenie się i rozwój jednostek, grup i całych organizacji zachodzi symultanicznie i wielokanałowo – uczymy się naprzemiennie w zorganizowanych i niezorganizowanych formach, co sytuuje osobę uczącą się w centrum procesów. To wokół uczących się organizuje się oświata, szkolnictwo wyższe i rynek usług rozwojowych. Należy dostrzec, że uczący się chcą w naturalny dla nich sposób czerpać z tych obszarów i przemieszczać się pomiędzy nimi. Z punktu widzenia osoby uczącej się przez całe życie, ważna jest spójność i stopień zintegrowania tych równoważnych i komplementarnych obszarów.

Stosuje się rozróżnienie organizatorów uczenia się na edukację formalną i pozaformalną. Wyodrębniono również sferę nieformalnego uczenia się, a więc zachodzącego poza zorganizowanymi systemami wsparcia. Ze współczesnej perspektywy najważniejszy jednak jest efekt uczenia się, a nie proces do niego prowadzący, czyli kompetencje i kwalifikacje, a nie programy edukacyjne. Postrzeganie edukacji jako odrębnych obszarów staje się coraz mniej uzasadnione i praktycznie nieprzydatne. Osiąganie spójności i integracji nie oznacza wszakże zatarcia wszelkich różnic i cech. Grzechem polityki wobec edukacji realizowanej poza edukacją formalną było częste traktowanie jej jak formalnej. Przez to nie dostrzegano jej różnorodności, mobilności i zdolności do wypełniania luki kompetencyjnej powstałej nie tylko z powodu niedopasowania systemu edukacji formalnej, ale również z powodu tempa oraz wielokierunkowości zmian i wynikających z nich coraz większych potrzeb adaptacyjnych obywateli.

### **1.1 Kontekst nowoczesnych usług rozwojowych dla rynku pracy w Polsce?**

Kondycja, stopień zaawansowania i rola sektora usług rozwojowych jest ściśle skorelowana nie tylko ze stanem ekonomicznym gospodarki, ale jeszcze bardziej z jej modelem. Jak bardzo jest to gospodarka oparta na wiedzy, zaawansowanych technologiach i innowacjach, a w jakim stopniu na modelu przewagi kosztowej i produktach o niskiej/średniej wartości dodanej. To w dużym stopniu implikuje zapotrzebowanie na kwalifikacje oraz tempo i zakres zmian tego zapotrzebowania. „Proste” firmy produkcyjne zatrudniają wykwalifikowaną kadrę pracowników oczekując, że w szkole zdobyli odpowiednie umiejętności praktyczne, a następnie będą się doskonalić w miejscu pracy. Natomiast przedsiębiorstwa innowacyjne oraz zaawansowane firmy technologiczne oczekują znacznie więcej.

Oprócz kompetencji branżowych potrzebują ludzi zdolnych pracować w nowoczesnym środowisku pracy, otwartych na zmiany, nastawionych na efektywność, z wysokim poziomem kreatywności i zdolnych na bieżąco uzupełniać kompetencje, często interdyscyplinarnie. O ile w pierwszym przypadku wystarczyłby nowoczesny rynek szkolnictwa zawodowego, o tyle w drugim potrzebny jest kompleksowy i skupiony na potrzebach uczących się zaawansowany rynek edukacji i usług rozwojowych.

## **1.2 Aktualny i przyszły model rozwoju gospodarczego Polski (biec jeszcze szybciej, czy biec w innym kierunku?)**

Wyczerpuje się model rozwoju oparty na imitacjach i imporcie rozwiązań, niskim koszcie wytworzenia. Polska z kraju surowcowego i rolniczego stała się istotnym producentem dóbr średnio zaawansowanych technologicznie. Problem w tym, że na tym poziomie utknęła i może wpaść w pułapkę, jaką jest konkurencja gospodarcza oparta na taniej pracy. Wszystko to stanowi niebezpieczeństwo pułapki średniego dochodu i zatrzymanie procesu doganiania krajów najlepiej rozwiniętych. Gospodarki państw, które znajdują się w czołówce, charakteryzują się dużym udziałem sektorów opartych na wiedzy specjalistycznej, szybko rozwijającymi się innowacyjnymi firmami, dużą liczbą patentów oraz konkurencyjnym eksportem. Tymczasem indeks gospodarki wiedzy (KEI-*knowledge economy index*) wskazuje, że Polska jest w UE jednym z najstąbiej rozwijających się pod tym względem krajów (World Bank, 2012).

Do tej pory dobrze rozwijająca się gospodarka Polski jest efektem m.in. wysokiej jakości kapitału ludzkiego będącego emanacją indywidualnych zasobów, potencjału rozwojowego i ambicji Polaków. To czynnik typowy dla krajów „na dorobku”. W przypadku zaawansowanych gospodarek dźwignią rozwojową jest zdolność do innowacji, a ta zależy bardziej od kapitału społecznego i relacyjnego niż indywidualnej konkurencyjności osób. Dlatego też dalszy rozwój Polski będzie wymagał nowego know-how opartego na współpracy ludzi i na zespołach wysokiej efektywności. Tymi zespołami mogą być pracownicy jednej firmy, ale też grupy kooperujących ze sobą podmiotów, czy całej społeczności. Jednym słowem, istotą zmiany jest konkurencyjność zespołowa oparta na wzajemnych relacjach członków wspólnoty. Może okazać się, że w najbliższej przyszłości jedną z głównych barier rozwoju Polski będzie niski poziom kapitału społecznego rozumianego jako poziom zaufania, niezdolność do współpracy oraz brak uczciwych i otwartych relacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami życia gospodarczego i społecznego (badania pokazują, że wskaźnik kapitału społecznego determinuje tempo wzrostu aż w 53% - European Social Survey, 2012). W związku z tym przed sektorem usług rozwojowych (ew. całym systemem edukacji) staje wyzwanie wypracowania i upowszechniania nowych postaw, a także umiejętności zorientowanych na współpracę i osiągnięcia kompromisów w miejsce nadmiernego indywidualizmu oraz rywalizacji. Przed całym społeczeństwem staje wyzwanie wypracowania wyższego poziomu kapitału społecznego (wskaźnik polski jest jednym z najniższych w Europie) oraz upowszechnienia nowego modelu kompetencyjnego Polaków (np. kompetencje kluczowe).

## **1.3 Organizacje kapitału intelektualnego**

Jeżeli wybierzemy drogę prowadzącą do gospodarki o wysokiej wartości dodanej, nastąpi wzrost liczby organizacji, których głównym składnikiem wartości i zdolności wytwórczej jest kapitał intelektualny (przyjmijmy, że kapitał intelektualny to kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał relacyjny). Wzrost organizacji kapitału intelektualnego oznacza zmiany w proporcjach samego rynku pracy, czyli zmniejszenie się i ustabilizowanie zapotrzebowania na zawody spoza tzw. obszaru *knowledge workers* (pracownicy wiedzy). „Pracownicy wiedzy” muszą posiadać liczne kompetencje ogólne i specyficzne dla pełnionych przez siebie coraz to innych ról. Muszą mieć zdolność do uczenia się i adaptowania do zmian oraz muszą być zdolni do pracy w interdyscyplinarnych zespołach. Zmiana modelu gospodarki oznacza również potrzebę odpowiedniego



przygotowania przedsiębiorców, liderów życia gospodarczego i społecznego do animowania i funkcjonowania w środowisku sprzyjającym wykorzystaniu kapitału intelektualnego do tworzenia wartości. Niezbędnym komponentem zapewniającym osiągnięcie zmiany modelu gospodarki jest budowanie innowacyjnego społeczeństwa wiedzy umiającego wykorzystać endogenne zasoby rozwojowe (w przeciwieństwie do naśladownictwa i importu innowacji). Społeczeństwa traktujące innowacje jako proces społeczny obejmujący (oprócz nowych technologii) również inne rodzaje innowacji o charakterze organizacyjnym, społecznym i kulturowym.

Nie da się zbudować innowacyjnej gospodarki w nieinnowacyjnym otoczeniu i z udziałem nieinnowacyjnego społeczeństwa. Potrzebna jest powszechność postaw i praktyk proinnowacyjnych, a to oznacza ich społeczny charakter, który zakłada, że innowacje (nawet drobne) powstają nie tylko za sprawą tzw. B+R (prace badawczo-rozwojowe, B+R, B&R, R&D, od ang. *research and development*). Taka perspektywa zmusza do refleksji nad stanem dopasowania kompetencji Polaków, polskich przedsiębiorców i ich pracowników, aby stać się innowacyjnym społeczeństwem. Zapowiada szereg wyzwań dla systemu edukacji formalnej i usług rozwojowych. Wymusza zmiany na poziomie organizacji, naukę tworzenia środowiska pracy i współpracy z innymi uczestnikami rynku.

**Społeczeństwo wiedzy** - społeczeństwo, którego procesy i praktyki są oparte na wytwarzaniu, upowszechnianiu oraz stosowaniu wiedzy

**Społeczność ucząca się** - społeczność, która promuje kulturę uczenia się, rozwijając efektywnie współpracę lokalną i zachęca do uczenia poszczególne osoby i organizacje (facylituje uczenie się)

**Społeczność innowacyjna** - społeczność otwarta na zmiany, mająca kapitał społeczny i kulturę oraz praktyki pozwalające na ciągłe doskonalenie się, wprowadzanie innowacji na poziomie społecznym, gospodarczym i kulturowym

#### 1.4 Przyszła rola sektora usług rozwojowych

O ile edukacja formalna uczy czegoś sprawdzonego, usługi rozwojowe mogą odnaleźć się w sferze innowacji, gdzie potrzebne jest eksperymentowanie, elastyczność i nowatorskie podejście odrzucające aktualne schematy i paradygmaty. O ile edukacja formalna przywiązuje dużą wagę do powtarzalności i kontroli nad procesem, to poza nią nie ma takich ograniczeń i istnieje duża przestrzeń do ciągłej modyfikacji metod i narzędzi. Oferta sektora usług rozwojowych jest bardziej holistyczna i może też realizować wiele potrzeb rozwoju, niekoniecznie związanych z rynkiem pracy. Oznacza to, że nie wszystkie programy realizowane w ramach usług rozwojowych muszą prowadzić do uzyskania kwalifikacji, ale są bardzo ważne dla obywateli, bo wiążą się z szerszym niż ekonomicznym pojęciem dobrobytu (dobrostanu). Permanentną cechą sektora jest minimum biurokracji i nastawienie na maksymalizację efektów (orientacja wynikowa, której nie wolno mylić z orientacją na zdawalność) i osadzenie w kontekście klienta. Usługi są dedykowane konkretnej grupie docelowej/osobie, czyli są specyficzne i wyspecjalizowane. Ze względu na potrzebę osiągnięcia różnych celów, w odróżnieniu od podejścia typowo szkolnego, sektor coraz bardziej posługuje się pojęciem sytuacji edukacyjnej (organizacje świadczące usługi rozwojowe to kreatorzy i organizatorzy sytuacji edukacyjnych), której uczestnicy realizują rozwój, wdrażają efekty do praktyki. Tworzenie sytuacji edukacyjnych oznacza mnogość podejść, w których wykorzystuje się różne

technologie, metody i formy pracy. Usługi są dostarczane w różnym czasie i miejscu, na zasadzie *just in time*. Uwzględniają różnorodność preferencji uczących się, a także potrzeby różnych grup interesariuszy usług. Warto zauważyć, że ze względu na to, że usługi rozwojowe są poddane mechanizmom popytowo-podażowym, stają się „wylęgarnią *know how*” w edukacji – swoisty dział R&D dla uczenia się. Dzięki temu sektor na bieżąco rozwija i wdraża dobre praktyki, ale także „wymienia” się nimi z sektorem edukacji formalnej, w którym również spotyka się wiele oddolnych inicjatyw i nowatorskich podejść, z których nie wszystkie przebijają się do ogólnie stosowanych praktyk.

Coraz większy udział procesów wspomagających rozwój opiera się na nowym paradygmacie uczenia się, w którym jednostka się uczy, a nie jest nauczana. Z nowym paradygmatem uczenia się wiąże się przestrzeń awangardy do tworzenia *think-tanków* edukacyjnych i inicjacji procesów tworzenia nowatorskich rozwiązań bazujących również na najnowszej wiedzy o uczeniu się ludzi. W nowym paradygmacie odmiennie definiuje się rolę osób wspomagających innych w rozwoju. Nie jest to rola oparta na władzy, a raczej na partnerstwie i facylitacji. Prowadzący staje się bardziej organizatorem uczenia się, a nie podającym wiedzę. Pod tym względem rynek usług rozwojowych wypracował szereg międzynarodowych i lokalnych standardów kompetencji i kwalifikacji. Znaczny dorobek tej części sektora, która służy przygotowywaniu i rozwojowi osób zajmujących się profesjonalnie wspomaganie w rozwoju innych ludzi, grup i organizacji wykorzystany został przy tworzeniu Sektorowej Ramy Kwalifikacji Sektora Usług Rozwojowych (SRK UR).

Z wieloletnich badań dotyczących uczestnictwa dorosłych w uczeniu się przez całe życie wynika, że skala tego uczestnictwa w sektorze oświaty i szkolnictwa wyższego jest na zadowalającym i porównywalnym do czołówki UE poziomie. Natomiast uczestnictwo dorosłych w edukacji po zakończeniu edukacji formalnej jest zbyt niskie:

- Uczestnictwo dorosłych w edukacji w roku 2014 (LFS - *Labour Force Survey*, cykl kwartalny w ciągu 4 tygodni przed badaniem): 2,0% w edukacji formalnej i 2,1% w edukacji pozaformalnej (przy średniej UE odpowiednio 3,2% i 8,1%)
- Uczestnictwo dorosłych w edukacji w roku 2011 w ciągu 12 miesięcy przed badaniem (AES - *Adult Education Survey*): 5,4% w edukacji formalnej i 21% w pozaformalnej (przy średniej UE odpowiednio: 4,9% i 38,4%).

Wynika z tego, że dźwignią rozwojową, która może znacznie poprawić uczestnictwo dorosłych w uczeniu się, jest oferta sektora usług rozwojowych oraz sprzyjające środowisko, w którym ludzie żyją, pracują i się uczą. To kompetencje uzyskiwane w wyniku samouczenia się i gromadzonego doświadczenia, połączone z uczestnictwem w zorganizowanych formach wspomagających rozwój i w procesach walidacji efektów uczenia się, będą decydowały o jakości kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. Istotnym wyznacznikiem będą jednostki, grupy i organizacje znajdujące się w permanentnym cyklu rozwoju: odświeżanie wiedzy i umiejętności, uczenie się, oduczanie i ponowne uczenie się, odnawianie kwalifikacji, przeprofilowanie.

Potencjał oddziaływania edukacji formalnej na skalę uczestnictwa dorosłych w uczeniu się przez całe życie, pomimo wielu niewykorzystanych jeszcze możliwości, wydaje się, w bliskiej perspektywie, bardziej ograniczony. Ma jednak kluczową rolę do odegrania w przygotowaniu do ciągłego uczenia się „w dorosłości” dzieci i młodzieży i nabyciu kompetencji kluczowych potrzebnych do funkcjonowania w środowisku pracy.

Nieadekwatnie do znaczenia sektora usług rozwojowych dla rynku pracy ustawione są priorytety polityki edukacyjnej Państwa. W tej kwestii zasadnicze znaczenie ma realizacja celów i założeń

Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK). Aby ten krok w dobrą stronę dał pożądane owoce, potrzebna jest głębsza refleksja nad konkretnymi rozwiązaniami systemowymi, formalnymi i prawnymi (więcej o tym w analizie ZSK w dalszej części dokumentu).

Reasumując, sektor usług rozwojowych (skoncentrowany na uczących się) w silnej symbiozie z edukacją formalną powinien odegrać znaczącą rolę w przemianach gospodarczych, społecznych i kulturowych w Polsce. Jednak aby tak się stało, potrzebne jest mądre i strategiczne podejście do polityki edukacyjnej. Aby sektor mógł zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby rozwojowe, sam musi być w dobrej kondycji. Musi być poddany takim mechanizmom, które wywołają większy popyt i większą świadomość rozwojową Polaków, umożliwiającą wykorzystanie potencjału rozwojowego obywateli. Z drugiej strony musi zapewnić podaż wysokiej jakości usług rozwojowych czerpiących z najnowszych rozwiązań rodzimych i światowych i dopasowanych do naszych aspiracji.

### III. Kim jesteśmy? – definicja usługi rozwoju i sektora usług rozwojowych

#### Teza 02: Potrzebne jest wspólne rozumienie i upowszechnienie tożsamości sektora usług rozwojowych

Ze względu na moment rozwoju sektora usług rozwojowych znaczenia nabiera potrzeba jego samookreślenia. Kim jesteśmy, dla kogo, co nas łączy, w oparciu o jakie paradygmaty działamy, jak definiujemy profesjonalizm i jakość? Jest to potrzebne do budowy sektora 2.0, który profesjonalnie sprostą aktualnym potrzebom rozwoju gospodarczego i społecznego.

Dotychczasowy, stosunkowo burzliwy, rozwój sektora usług rozwojowych (ponad połowa firm operujących w branży powstała w ciągu ostatnich kilku lat) przebiegał bez konieczności koncentrowania się na własnej tożsamości. Nieliczne procesy integracyjne, zrzeszania się i powoływania wspólnych reprezentacji i samoregulacji branży powodowały, że rozwój sektora przebiegał spontanicznie i wielokierunkowo. Towarzyszył mu proces stopniowego wdrażania polityki LLL (*lifelong learning*) w UE i w Polsce oraz znaczący dopływ środków EFS. To spowodowało znaczące zbliżenie się sektora ze sferą rządową i samorządową. A w konsekwencji presję regulacyjną, standaryzacyjną i presję na zapewnianie jakości. Dostrzeżenie wagi uczenia się przez całe życie wywołało presję na dopasowanie się oferty sektora do szeroko rozumianych potrzeb rozwojowych przedsiębiorstw i ich pracowników. Wraz z procesem dopasowywania polskiego systemu edukacji do standardów UE upowszechniło się pojęcie edukacja pozaformalna, które intencjonalnie powinno pokrywać się z pojęciem sektora usług rozwojowych. Okazuje się, że stanowi to jednak spore wyzwanie w procesie kształtowania się jego tożsamości. Zgodnie z definicją zawartą w ustawie o ZSK jest to kształcenie i szkolenie realizowane w ramach programów, które nie prowadzą do uzyskania kwalifikacji pełnych lub kwalifikacji, o których mowa w pkt 2. (czyli kwalifikacji nadawanych po ukończeniu studiów podyplomowych w ramach szkolnictwa wyższego albo kwalifikacji w zawodzie w ramach systemu oświaty).

#### **Słownik pojęć Instytutu Badań Edukacyjnych (IBE) w rozwinięciu tej definicji podaje:**

- Edukacją pozaformalną jest uczenie się zorganizowane instytucjonalnie, w ramach programów, które nie wchodzą w zakres edukacji formalnej
- Efekty uczenia się uzyskane w ramach edukacji pozaformalnej mogą być walidowane, akumulowane i przenoszone w toku zdobywania kwalifikacji „szkolnych” i „akademickich”
- Kwalifikacje nadawane w ramach edukacji pozaformalnej mogą być włączone do ZSK (mieć przypisany poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji - PRK)
- Nie wszystkie programy realizowane w ramach edukacji pozaformalnej muszą prowadzić do uzyskania kwalifikacji
- Przyjęte w Polsce rozumienie terminu „edukacja pozaformalna” nawiązuje do wykładni tego terminu podanej przez Eurostat.

Ww. parametry trafnie opisują aktywność sektora edukacji realizowanej poza edukacją formalną. W tym rozumieniu „branżą” jest edukacja, rozróżniana najczęściej z punktu widzenia stopnia sformalizowania – na edukację formalną, pozaformalną i nieformalne uczenie się. Podział ten traci obecnie na znaczeniu, a wynika to m.in. z faktu, że interesujące nas działania są współcześnie realizowane nie tylko przez

podmioty rynkowe i organizacje tzw. trzeciego sektora, ale także przez podmioty edukacji formalnej, w tym placówki oświatowe i uczelnie. Jednym słowem następuje proces przenikania się tych sfer. Definiując branżę (sektor) można rozważać spojrzenie z punktu widzenia celów gospodarczych, jako obszaru objętego określonymi regulacjami, czy wreszcie jako obszar definiowany specyficznymi dla niego aktywnościami i rolami zawodowymi oraz realizowanego celu, jako efektu uczenia. To ostatnie podejście zostało uznane za najbardziej użyteczne. Ponadto, tak rozumiana branża nie uwzględniałaby usług doradczych i coachingowych, mieszczących się w definicji usług rozwojowych, służących osiągnięciu celów rozwoju, a które wykraczają poza typowy zakres działań edukacyjnych. Elementem łączącym jest tutaj współczesny paradygmat uczenia się, który w centrum stawia osobę uczącą się w bardzo różnych formach i trybie, która ma do dyspozycji bezpośrednie i pośrednie formy wspomagające ją w tym procesie rozwojowym.

**Środowisko w ramach prac nad projektem Sektorowej Ramy Kwalifikacji Sektora Usług Rozwojowych (SRK UR) samo zdefiniowało wspólne cele i wartości, które pozwalają różnym działaniom i aktywnościom wspierającym uczenie się i rozwój utożsamiać się z sektorem usług rozwojowych. Definicja sektora profesjonalnych usług rozwojowych realizowanych poza edukacją formalną:**

**Przez sektor rozumiemy** wszystkie osoby i podmioty profesjonalnie tworzące, organizujące i realizujące wsparcie rozwoju poprzez uczenie się jednostek, grup lub organizacji w ramach usługi rozwojowej.

**Istotą usługi rozwojowej** jest działanie, dzięki któremu interesariusze osiągają efekty uczenia się prowadzące do zmian zgodnych z wyznaczonymi celami rozwoju. Zaliczamy do niej działania związane z diagnozą, ustalaniem potrzeb i wyznaczaniem celów rozwoju, projektowaniem i realizacją działań wspierających rozwój oraz projektowaniem i realizacją działań służących wdrożeniu i ewaluacji efektów.

**Kluczowe dla działalności sektora** jest poszanowanie podmiotowości, autonomii i różnorodności uczących się oraz uznanie, że rozwój jednostek, grup lub organizacji zachodzi w środowisku wspomagającym uczenie się, któremu szczególnie służy dopasowany proces, formy, metody, techniki i narzędzia rozwojowe.

Drugim wyzwaniem jest to, że pojęcie edukacja pozaformalna kojarzy się z uczeniem. Powoduje to nieporozumienia i wywołuje chęć traktowania sektora usług rozwojowych jako edukacji formalnej, różniącej się stopniem sformalizowania i będącej pod mniejszym wpływem administracji państwowej. To skutkuje nieporozumieniami zarówno na poziomie polityki państwa i procesów regulacyjnych (np. ZSK, fundusze UE, Krajowy Fundusz Szkoleniowy), jak i na poziomie relacji pomiędzy uczącymi się i zamawiającymi usługi rozwojowe, a ich dostawcami.

Wiele nieporozumień wynika z niezrozumienia tego, czym jest/może być usługa rozwojowa. Pokutują przekonania, że usługa rozwojowa to działania edukacyjne realizowane na sali szkoleniowej. Skutkuje to brakiem uwzględnienia innych działań niezbędnych dla osiągnięcia celów rozwoju: diagnoza potrzeb i kontraktowanie celów uczenia się, projektowanie sytuacji edukacyjnych i działań wspomagających rozwój, przygotowanie uczestników, realizacja działań wdrożeniowych, sesje indywidualne, warsztaty itd., a w konsekwencji zapomina się również o ewaluacji jako komponencie usługi. Rezultatem tego jest np. brak odpowiedniej wyceny wszystkich składowych usług oraz lansowanie fałszywego rozumienia procesu usługi rozwojowej. Skutkiem takich prak-

tyk jest niedoszacowanie wartości usług oraz nieuczciwa konkurencja. Takie podejście prowadzi również do obniżenia jakości usług i deprecjacji wizerunku sektora. Konieczne jest popularyzowanie usług rozwojowych jako zbioru aktywności prowadzących do osiągnięcia celów rozwoju.

Polska Izba Firm Szkoleniowych zebrała te aktywności w cztery grupy (wyznaczniki):

### **1. Orientacja na klienta, jego potrzeby i cele rozwoju**

Obejmuje aktywności prowadzące do rozpoznania potrzeb rozwoju osób, grup lub organizacji. Potrzeba rozwoju będzie wyrażona w postaci aspiracji, celu zmiany i celu uczenia się. Elementem tego wyznacznika będzie również tzw. kontrakt, czyli wyznaczenie, uzgodnienie i przyjęcie celów rozwoju oraz uzgodnienie odpowiedzialności interesariuszy usługi. Na te aktywności składa się m.in.:

- a. budowanie relacji interesariuszy pozwalających zainicjować proces wsparcia rozwoju
- b. diagnozowanie potrzeb rozwojowych
- c. wyznaczanie celów rozwoju
- d. definiowanie efektów uczenia się
- e. ustalanie ról, odpowiedzialności, zasad wspomagania, reguł współpracy i komunikacji.

### **2. Orientacja na tworzenie usługi wspomagania rozwoju**

Obejmuje aktywności związane z zaprojektowaniem, przygotowaniem i zorganizowaniem adekwatnych do potrzeb i celów: środowiska uczenia się, sytuacji edukacyjnych, treści, metod i środków, oraz doborem i przygotowaniem osób wspierających rozwój.

Te aktywności to w szczególności:

- a. przekładanie potrzeb i celów na proces rozwoju
- b. przekładanie efektów uczenia się na treści, wymagania kwalifikacyjne i walidacyjne
- c. wybór i dopasowanie metod, form, techniki i narzędzi wsparcia, w tym technologii informatycznych
- d. projektowanie i planowanie szczegółowych działań wsparcia rozwoju
- e. przygotowanie i angażowanie interesariuszy usługi
- f. przygotowanie odbiorców indywidualnych, grup lub organizacji do procesu rozwoju,
- g. przewidywanie zmian i zagrożeń oraz modyfikowanie środowiska uczenia się i procesu rozwoju.

### **3. Orientacja na proces rozwoju**

To aktywności związane z realizacją procesu rozwoju jednostek, grup lub organizacji, a zwłaszcza:

- a. prowadzenie zajęć, spotkań, sesji, całych programów, egzaminów itp.
- b. wsparcie procesu rozwoju
- c. komunikowanie wspomagające, służące osiągnięciu celów rozwoju, w tym dawanie informacji zwrotnej
- d. zarządzanie procesem pracy jednostek i grupy
- e. zarządzanie środowiskiem uczenia się
- f. wspieranie w rozwoju innych osób profesjonalnie zajmujących się wsparciem rozwoju jednostek, grup lub organizacji.

#### **4. Orientacja na zarządzanie efektami rozwoju**

To aktywności związane z ewaluacją, walidacją i wykorzystaniem efektów rozwoju, a zwłaszcza:

- a. zarządzanie programami rozwoju
- b. transfer efektów uczenia się do praktyki
- c. walidacja efektów uczenia się
- d. potwierdzanie efektów uczenia się, w tym w formie kwalifikacji
- e. monitorowanie oraz ocenianie efektywności i jakości procesów wsparcia, potwierdzanie zgodności procesu z przyjętymi celami
- f. doskonalenie usługi
- g. potwierdzanie efektów uczenia się innych osób, zawodowo pracujących w sektorze usług rozwojowych.

#### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest upowszechnianie aktualnego i szerszego rozumienia usług rozwojowych
- Należy przeciwdziałać stereotypom i popularyzować aktualne podejście do organizacji uczenia się
- Potrzebne są zabiegi kierowane do decydentów prowadzące do prawidłowego rozumienia specyfiki i struktury usług rozwojowych, w tym stosowanych pojęć
- Potrzebne jest upowszechnienie kwalifikacji w sektorze (bazą jest opracowana Sektorowa Rama Kwalifikacji Sektora Usług Rozwojowych - SRK UR)
- Potrzebny jest rozwój procesów samoregulacyjnych w sektorze (standardy i dobre praktyki) oraz ich upowszechnianie wśród odbiorców usług
- Potrzebne jest budowanie pozytywnego wizerunku sektora jako dostawców profesjonalnych usług rozwojowych
- Konieczna jest większa integracja środowiska wokół wspólnie podzielanej tożsamości i misji sektora.

## **IV. Technologie w edukacji, paradygmaty, podejścia i metody**

**Teza 03: Podstawową siłą napędową sektora usług rozwojowych jest nowy paradygmat uczenia się i rozwoju, w którym osoby się uczą a nie są nauczane**

**Teza 04: Wyróżnikiem usług rozwojowych powinno być nastawienie na rezultaty i osiąganie wymiernych efektów**

**Teza 05: Różnorodność metod i narzędzi to olbrzymi potencjał do wykorzystania przez edukatorów i instytucje świadczące usługi rozwojowe**

**Teza 06: Nowoczesna edukacja nie może obyć się bez nowoczesnych technologii**

### **3.1 Model uczenia w erze informacji**

Od kilkudziesięciu lat żyjemy w świecie, który znacząco zmienia i redefiniuje podstawowe pojęcia dotyczące ekonomii, gospodarki, naszego życia codziennego i co za tym idzie również edukacji. Popularnie stosowaną nazwą dla współczesnych czasów jest „era informacji”. Niedawno zmarły futurysta Alvin Toffler zaproponował określenie „trzeciej fali” – pokazując zjawiska, które odróżniają koniec XX wieku od poprzednich „fal” – czyli cywilizacji rolniczej oraz przemysłowej (dzisiaj mówi się już o tzw. „czwartej fali” charakteryzującej się m.in. hiperindywidualizmem, totalnym monitoringiem, technologią naprawiania narzędzi itp.). Cechy charakterystyczne dla ery przemysłowej, na przykład masowa produkcja, centralizacja, standaryzacja ustępują miejsca nowym cechom ery informacji, takim jak masowa personalizacja lub prosumerstwo (od *prosumer* – klient włączający się w proces przygotowania produktu dla niego). Zmiana dotyczy również edukacji, która musi przygotowywać ludzi, obywateli, pracowników na miarę nowych czasów. Era przemysłowa wymagała wystandardyzowanych pracowników i edukacja ukształtowała się w sposób umożliwiający ich dostarczenie. Wszyscy byli podobnie uczeni (ten sam proces) po to, by w efekcie mieć taką samą wiedzę i umiejętności potwierdzone jednolitym egzaminem. Siłą rzeczy, w takim modelu uczenia koncentrowano się na lukach kompetencyjnych – czyli odpowiedzeniu na pytanie czego ci brakuje, żebyś spełniał standardowe wymagania.

Nowe wyzwania ery informacji kreują zapotrzebowanie na kształcenie nowego typu pracowników – różnorodnych, umiejących się rozwijać i adaptować do nowych sytuacji – i co za tym idzie, zmienić się musi sposób rozwoju ludzi.

### **3.2 Zmiana paradygmatów uczenia**

Od wielu lat wskazuje się, że nowa cywilizacja wymaga zmiany sposobu myślenia o edukacji z charakterystycznego dla ery przemysłowej modelu wystandardyzowanego „nauczania”, stawiającego w centrum myślenia program nauczania i nauczyciela, na model stawiający w centrum osobę uczącą się i jej rozwój. Popularyzator nowoczesnej edukacji Sir Ken Robinson obrazuje to jako zmianę z modelu „fabryki”, w której dąży się do wyuczenia identycznych pracowników (jak w masowej produkcji ery przemysłowej)



na model „ogrodu”, w którym edukatorzy wspierają człowieka w jego indywidualnym rozwoju, uwzględniając jego talenty, predyspozycje i oczekiwania. Dziś wydaje się oczywistym stwierdzenie, że należy kształtować usługę rozwojową zgodnie z paradygmatem *learning*, a nie *teaching*. Jednak wciąż spotyka się podejścia charakterystyczne dla starego paradygmatu. Zmiana podejścia do uczenia wymaga czasu, zmiany mentalności i głębokiego zrozumienia nowego paradygmatu przez edukatorów i ich klientów.

**Można dostrzec kilka etapów, które przez wieki pojawiły się w ewolucji podejścia do uczenia:**

- Kultura postfiguratywna: mistrz-uczeń, przysposobienie do roli społecznej i zawodowej, dogmat
- Oświeceniowy model naukowy (wiedza dziedzinowa i szukanie prawdy)
- Industrialna taśma produkcyjna (nauczanie procesowe, model wystandaryzowanej szkoły)
- Kultura efektywnych procesów (poszukiwanie efektywności i jakości, innowacje w edukacji, pedagogika i andragogika)
- Kultura kofiguratywna i prefiguratywna (uczenie się rówieśnicze, uczenie się od młodszych), samouczenie się, zarządzanie rozwojem, uczenie się przez całe życie (*Lifelong Learning*, *Lifewide Learning*), zarządzanie talentami
- „Sytuacje edukacyjne”, człowiek (mózg) uczący się, społeczność ucząca się, trwanie w wiedzy, uczenie i oduczanie się.

Ewolucja paradygmatów pokazuje pewną historię rozwoju edukacji, ale też uświadamia, że w praktyce możemy spotkać przejawy wszystkich jej etapów, często w nowoczesnych formach, ale jednak wyraźnie w stosunku do siebie odmiennych, a czasem sprzecznych i konkurujących. W jednym systemie możemy spotkać przejawy zajęć prowadzonych metodami podającymi i opierającymi się na autorytecie nauczyciela i procesie uczenia się grupy wspomaganego przez facylitatora czy coacha. Jedną z konsekwencji paradygmatu *learning* jest przeniesienie odpowiedzialności za rozwój w kierunku osoby uczącej.

Nowy paradygmat stawia edukatorów w roli wspierającej osobę rozwijającą się, co nie jest łatwe do przyjęcia, bo oznacza, że dostawcy usług rozwojowych muszą oswoić się z sytuacją, w której nauczyciel (trener, wykładowca) musi przededefiniować swoją rolę na wspierającą. To stanowi potencjalną barierę dla rozwoju sektora usług rozwojowych, ponieważ wymaga zmian w podejściu organizacji i osób pracujących w sektorze.

### **3.3 Lifelong Learning – uczenie się przez całe życie**

Coraz szybciej zmieniające się otoczenie wymaga coraz intensywniejszego adaptowania się pracowników – stąd też powstała idea uczenia się przez całe życie – *Lifelong Learning*. Tradycyjne podejście polegające na wykształceniu człowieka w toku edukacji formalnej, poprzez szkoły i ukończenie studiów, a następnie okazjonalne dokończanie go poprzez studia podyplomowe i szkolenia, nie nadąża za zmianami w świecie i wymogami stawianymi współczesnym pracownikom.

Wymóg ciągłego rozwoju stanowi olbrzymią szansę dla rozwoju edukacji pozaformalnej, ponieważ oznacza ciągłą eskalację popytu na usługi rozwojowe. Uczenie się przez całe życie oznacza popyt generowany przez ludzi właściwie w każdym wieku. Jednocześnie stanowi wyzwanie dla sektora, który musi ukształtować nowe formy rozwojowe, na miarę nowych potrzeb ludzi uczących się przez całe życie.

## 4.1 Praktyczny aspekt uczenia się

Nowe wyzwania stawiane przed współczesnymi ludźmi wynikające ze zmian technologicznych, zmian w otoczeniu biznesowym i innych dziedzinach życia, prowadzą nie tylko do idei *Lifelong Learning*, ale również powodują, że koncepcja uczenia się „na później” ustępuje podejściom, które stawiają na dostarczenie wiedzy i umiejętności możliwie blisko momentu, gdy są one potrzebne. Można powiedzieć, że termin przydatności wiedzy jest coraz krótszy. Na przykład marketingowiec, który został wykształcony 5 lat temu i później się nie rozwijał, nie poradzi sobie w nowoczesnym marketingu wymagającym na przykład znajomości sieci społecznościowych, a informatyk kształcony kilka lat temu uczył się technologii, które zostały już zastąpione innymi.

Potrzeba ciągłego uczenia się nowości zwiększa popyt na szeroko pojęte usługi rozwojowe, jednak wymaga od dostawców takich usług opracowania form pozwalających dostarczać wsparcie w zdobywaniu wiedzy i umiejętności w odpowiedniej formie i czasie. Z pomocą przychodzi technologia, która pozwala na bardziej elastyczne formy komunikacji i przekazywania treści rozwojowych.

Coraz szybsza dezaktualizacja wiedzy, a właściwie potrzeba jej ciągłego uzupełniania tworzy pole do działania dla branży usług rozwojowych, która może specjalizować się w zbieraniu, uaktualnianiu, czy metodycznemu przetwarzaniu treści rozwojowych. Jednocześnie natłok informacji i wiedzy otaczających współczesnego pracownika daje przestrzeń dla tych, którzy potrafią wiedzę upraszczać, syntetyzować informacje i przygotować do łatwego odbioru.

Dużym wyzwaniem może być konkurowanie z treściami dostępnymi swobodnie w Internecie. Osoba, która potrzebuje wsparcia w rozwiązaniu konkretnego problemu ma coraz częściej wybór pomiędzy samodzielnym poszukiwaniem w Internecie coraz lepszych materiałów, a czekaniem aż usługodawca zareaguje na jej potrzeby.

## 4.2 Model 70:20:10

W latach 80 XX wieku Morgan McCall, Michael M. Lombardo i Robert A. Eichinger zaproponowali nowy model patrzenia na rozwój pracowników w ramach organizacji, który dzisiaj stanowi dla wielu osób wskazówkę jak kształtować ich strategię rozwojową. To podejście wyznacza oczekiwania tych organizacji wobec rynku.

Jak głosi podejście 70:20:10, tylko niewielki obszar rozwoju pracownika stanowią zorganizowane formy o charakterze szkoleniowym. Jest to około 10%. Nieco więcej (około 20%) rozwoju zawodowego bierze się z form interakcji z innymi pracownikami w formie *social learning*, coachingu, mentoringu, czy po prostu – z udzielania sobie informacji zwrotnych. Znacząco więcej, bo 70% rozwoju pracownika pochodzi z praktyki zawodowej, popełnianych błędów, obserwacji efektów swoich działań, natychmiastowej informacji zwrotnej, która pojawia się w wyniku działania pracownika. Odkrycie to było niewątpliwie dość szokujące, szczególnie dla środowisk akademickich, które głównie działają w obszarze „10” i może być wskazówką dla branży edukacyjnej, że opieranie swojej działalności na tradycyjnym podejściu zakładającym szkolenia realizowane wg programu, czyli oferowanie usług o stosunkowo mało istotnym znaczeniu dla rozwoju człowieka.

Zaproponowanie działań związanych z „20” i „70” to dla branży duża możliwość i szansa. Wspieranie narzędziami i przygotowanie pracowników do lepszego rozwoju w tych obszarach pozwala poszerzyć zakres działań poza „10”, kojarzony z typową działalnością szkoleniową.

### **4.3 Orientacja na wdrożenie**

Trudno nie zauważyć, że wiedza i umiejętności szybko się dezaktualizują z powodu szybkiego postępu. Jednocześnie dla wielu organizacji głównym celem działań rozwojowych są widoczne i wymierne efekty działania „rozwijanego” pracownika. Siłą rzeczy pojawia się nacisk na to, by rezultaty wsparcia rozwoju mierzyć efektami działania osób uczących się.

Orientacja klientów branży usług rozwojowych na sprawne wdrożenie wiedzy i umiejętności w praktykę zawodową stwarza możliwości dla dostawców, którzy są w stanie zaproponować narzędzia zorientowane na wsparcie osoby uczącej się w etapie wdrożenia. Z tego punktu widzenia można powiedzieć, że – paradoksalnie – bogactwo Internetu, który może dostarczyć ogromu materiału na każdy temat, nie czyni go aż tak atrakcyjnym, bo jeśli kluczowe jest wdrożenie w praktykę, to zawsze będzie cenniejszy „doświadczony praktyk” niż wiedza pozyskana z sieci. To daje możliwości rozwoju branży usług rozwojowych, która może oferować usługi praktyków.

Oczekiwanie klientów dotyczące praktycznego efektu działań rozwojowych to również przestrzeń dla dostawców umiających zaproponować metody uczenia się gwarantujące dobry efekt wdrożeniowy. Znaczenie metodyki uczenia wzrasta, a co za tym idzie, rośnie wartość usług oferowanych przez branżę.

### **5.1 Samodzielność, niezależność**

Nowoczesne trendy zarządzania, jak choćby koncepcja turkusowych organizacji, stawiają akcent na samodzielność pracownika, jego decyzyjność i odpowiedzialność. Wydaje się to logiczną odpowiedzią na zmienność świata, która stawia człowieka wobec nowych, wcześniej nieznanymi sytuacji, z którymi musi sobie poradzić. Pracownicy tego typu organizacji to samodzielne i świadome swojego rozwoju osoby, mające wymagania wobec usług rozwojowych. To szansa dla dostawców usług, ponieważ osoby świadome swojego rozwoju mogą być odbiorcami usług rozwojowych wysokiej jakości.

### **5.2 Potrzeba indywidualizacji uczenia**

Wspomniany już Alvin Toffler zaproponował pojęcie masowej personalizacji – czyli masowej produkcji i dostarczania indywidualnie dostosowanych produktów i usług. Przykładem jest smartfon, który jest masowo produkowany zapewne gdzieś w Azji, by w końcu stać się jednym z najbardziej indywidualnych urządzeń, jakimi posługuje się człowiek. Technologia pozwoliła również umożliwić samodzielne zaprojektowanie produktu przez klienta (ulotka, koszulka) i zamówienie go u dostawcy. Czy klient branży edukacji może oczekiwać dostosowanych do niego produktów? Personalizacja to duża wartość w obszarze edukacji, bo przecież każdy człowiek może mieć inne potrzeby i inaczej się uczyć. Indywidualizacja uczenia się w klasycznym podejściu obejmującym realizację zajęć stacjonarnych stanowi wyzwanie ekonomiczne i metodyczne.

Z pomocą przychodzi inne zjawisko nazwane przez Tofflera Prosumer (od angielskich słów *professional* i *consumer*). Coraz częściej odbiorca usługi lub produktu bierze czynny udział w jego wytworzeniu i nawet zaprojektowaniu. Obserwujemy to dziś w wielu produktach – kupujemy smartfon, ale jego końcowa użyteczność zależy od tego jakie aplikacje sobie sami wgramy. Zamiast chodzić do banku sami dokonujemy operacji bankowych, co jeszcze w XX wieku było częścią usługi realizowanej przez pracowników banku.

Technologia znacznie ułatwia personalizację uczenia poprzez choćby tzw. *Personal Learning Environment*, czyli takie projektowanie aplikacji wspierających uczenie, żeby użytkownik mógł je

dostosować do swoich potrzeb. Co więcej – wiele z tego typu aplikacji może adaptować treści wyświetlane użytkownikom w zależności od ich profilu.

Oczekiwania klientów przyzwyczajonych do indywidualnych produktów stanowią wyzwanie dla edukatorów. W świecie usług rozwojowych dla organizacji może się okazać, że dostosowanie „procesów” do potrzeb klienta to za mało, dopiero zaprojektowanie usług rozwojowych tak, by mogły się adaptować do potrzeb pojedynczych osób daje dobry efekt.

Narzędzia technologiczne dają duże możliwości personalizacji treści i usług oraz efektywnej komunikacji (1 to 1) osoby uczącej się z osobą wspierającą. Połączenie technologii z metodyką i zasobami dostawców usług rozwojowych daje duży potencjał rynkowy, szczególnie że dla nowych pokoleń osób uczących się indywidualizacja to rzecz naturalna.

### **5.3 Era różnorodności**

Z każdym rokiem w obszarze działania branży edukacji dorosłych pojawiają się coraz młodsze osoby uczące się. Żyjemy w świecie, w którym jednocześnie funkcjonuje kilka pokoleń w wieku czynnym zawodowo, którzy różnią się sposobem życia, nawykami w obszarze uczenia się, a nawet nastawieniem do pracy i kariery zawodowej. Poza tym w wielu organizacjach dzięki globalizacji funkcjonują zespoły multikulturowe.

Jednocześnie powstaje coraz więcej metod i narzędzi wspierających procesy rozwojowe, z których liczne wykorzystują nowe odkrycia technologiczne. Dzięki rozwojowi technologii nowe metody i narzędzia są coraz bardziej dostępne – łatwo znaleźć o nich informacje. Koszty wdrażania rozwiązań technologicznych spadają, umożliwiając powszechne wykorzystanie ich przez edukatorów. Różnorodność metod i narzędzi to olbrzymi potencjał do wykorzystania przez edukatorów i organizacje dostarczających usług rozwojowych. Dostają oni coraz lepsze narzędzia, którymi mogą realizować coraz lepsze usługi z korzyścią dla klienta. Coraz większą rolę odgrywa metodyka uczenia i umiejętność wykorzystania różnorodnych metod i narzędzi do osiągnięcia celu.

Wyzwaniem dla dostawców usług rozwojowych jest nadążanie za nowymi rozwiązaniami i możliwościami. Organizacje zajmujące się rozwojem ludzi i organizacji same muszą stać się organizacjami uczącymi się – ponieść przy tym koszty rozwoju własnych kompetencji.

### **5.4 Praca na mocnych stronach**

Obserwujemy coraz większe zainteresowanie metodami zorientowanymi na pracę na silnych stronach człowieka, a nie koncentracją na jego lukach kompetencyjnych. To wydaje się naturalnym następstwem zmiany cywilizacyjnej – dawne zapotrzebowanie na pracowników wykształconych wg jednego standardu ustępuje zapotrzebowaniu na osoby, które dzięki swoim umiejętnościom, talentom, umiejętności uczenia się, poradzą sobie z ciągle pojawiającymi się nowymi wyzwaniami. Zmiana sposobu działania wymaga zmiany typowych procesów rozwojowych i elastyczności od dostawcy usługi wsparcia. Ta zmiana działania jest imperatywem dla wszystkich obszarów edukacji, ale dla sektora, z natury swojej bardziej elastycznego charakteru, stanowi szansę szczególną.

### **5.5 Mądrość tłumu**

Dzięki Internetowi możemy poszukiwać rozwiązań swoich problemów lub wiedzy praktycznej w miejscach, w których bardziej lub mniej anonimowe grupy ludzi dzielą się swoją wiedzą, wskazówkami praktycznymi i swoimi odkryciami. Żeby podkreślić fakt, że właściwie nie są to grupy w ramach konkretnych organizacji, często używamy określenia *crowd*, czyli tłum. Ludzie dzielą się

wiedzą z wielu powodów, być może dla prestiżu, satysfakcji lub może dlatego, że widzą wartość we wspólnym rozwoju. Szansą dla usług rozwojowych może być organizowanie „tłumu” dla określonego obszaru tematycznego, na przykład w formie społeczności praktyków. W takim przypadku organizacja szkoleniowa staje się centrum zbierającym wiedzę i doświadczenia wielu praktyków z różnych organizacji i udostępniającym tym, którzy tego potrzebują. Poszukiwanie wiedzy i treści merytorycznych przez internautów to również szansa na zaistnienie trenerów i ekspertów w świadomości szukających. Dzieląc się wiedzą autor buduje swój prestiż oraz prestiż organizacji, którą reprezentuje. Dla wielu firm, szczególnie mniejszych, *content marketing*, czyli budowanie wizerunku w sieci poprzez merytoryczne treści może być ciekawą strategią marketingową.

Wyzwaniem dla organizacji sektora usług rozwojowych jest odpowiedzenie sobie na pytanie jak zaistnieć w społecznościach, nieformalnych grupach skupionych wokół jakiegoś tematu, w jakim zakresie dzielić się wiedzą, a w jakim chronić treści merytoryczne nie mając pewności, czy są czytane przez potencjalnych klientów czy konkurentów.

### **6.1 Nowe pokolenia wychowane na technologii**

Im młodsze pokolenie, tym bardziej związane z technologią i przyzwyczajone do korzystania z niej w prawie każdym aspekcie swojego życia – również w rozwoju. To szansa dla wszelkich usług wykorzystujących technologię w uczeniu i wspieraniu rozwoju ludzi. Dostawcy usług otrzymują coraz więcej kanałów komunikacji z osobami uczącymi się – na przykład smartfon, tablet. Mogą też wykorzystywać nawyki młodych pokoleń związanych na przykład z wyszukiwaniem informacji, sieciami społecznościowymi.

Technologia pozwala znacząco obniżyć niektóre koszty usług rozwojowych, na przykład logistyczne. To potencjał umożliwiający dostarczanie większej wartości niższym kosztem. Umiejętność i nawyk wykorzystywania technologii przez nowe pokolenia to również wyzwanie dla organizacji sektora usług rozwojowych, dla których e-learning i rozwiązania technologiczne stanowią konkurencję.

### **6.2 Digitalizacja**

Digitalizacja – czyli zamiana wszystkiego na formę cyfrową – to trend, który jest obecny zarówno w obszarze dóbr kultury, jak i wiedzy. Digitalizacja to nie tylko proces techniczny, to również czynnik zmieniający modele biznesowe związane z dystrybucją dóbr kultury i wiedzy. Przykładem jest zmiana w obszarze muzyki – dawny model polegający na sprzedaży płyt zastępują usługi dostępne typu *Spotify*, w których odbiorca nie kupuje muzyki konkretnego wykonawcy, tylko miesięczny dostęp do dowolnej muzyki, którą dysponuje operator usługi.

W jakim stopniu trend modeli biznesowych opartych na dostępie będzie dotyczył naszego sektora? Czy zamiast kupować konkretne usługi niedługo będzie można kupić dostęp do usług rozwojowych? Jakiego rodzaju to będą usługi? Odpowiedź na te pytania to wyzwanie, z którym zmierzyć się muszą dostawcy usług budując strategię swoich firm.

Digitalizacja wiedzy i łatwy do niej dostęp powoduje, że sama wiedza i treści rozwojowe stają się łatwiej dostępne, a dostawcy usług rozwojowych muszą budować wartość swoich usług w oparciu o inne czynniki niż sama wiedza. To wyzwanie, szczególnie dla tych firm, które koncentrowały swoje usługi na transferze wiedzy. Ogromna ilość zdigitalizowanych treści i wiedzy obecnej w Internecie powoduje, że korzystanie z niej jest coraz trudniejsze, bo wymaga odnalezienia tych treści, które są

jednocześnie wysokojakościowe i adekwatne do potrzeb osoby uczącej się. To daje przestrzeń dla usług związanych z katalogowaniem wiedzy czy też organizowaniem dostępu do niej lub wspieraniem osoby uczącej się w doborze treści użytecznych w jej procesie rozwoju.

### **6.3 Mobilność pracy, mobilność uczenia**

Rozwiązania technologiczne oparte na tzw. chmurze (*cloud*) oraz charakter pracy wielu pracowników powoduje, że coraz więcej osób może pracować poza biurem – w domu, w podróży w przestrzeniach *co-workingu*. Rozwiązania technologiczne związane z e-learningiem powodują, że część pracy rozwojowej może być realizowana przez osobę uczącą się właściwie każdym miejscu, w którym ta osoba ma nieco czasu, urządzenie (smartfon, tablet lub laptop) i dostęp do Internetu. To stanowi szansę rozwoju sektora dla dostawców, którzy mogą zaoferować usługi rozwojowe dostosowane do odbioru mobilnego.

### **6.4 Technologie w edukacji**

Koniec XX wieku i początek XXI wieku to czas olbrzymich zmian technologicznych, upowszechnienia technologii informatycznych i rozwoju Internetu. Czynniki te znacząco zmieniły sposób w jaki działamy, żyjemy i pracujemy. Zmieniły też znacząco metody nauki. Niektóre rozwiązania technologiczne mogą znacząco wpłynąć na rozwój sektora.

#### **Technologie mobilne**

Smartfony stały się urządzeniami, z którymi coraz rzadziej się rozstajemy i dzięki nim mamy ciągły dostęp do Internetu. Od dawna używamy smartfonów do wielu czynności dalekich od pierwotnej roli telefonów komórkowych. Możemy ich też używać do uczenia się. Jest wiele sytuacji, w których człowiek jest bezproduktywny i dzięki smartfonowi może wykorzystać czas przeznaczony na przykład na podróż, oczekiwanie na spotkanie. Możliwość zagospodarowania takich sytuacji to spora szansa dla dostawców usług. Uczenie się w takich sytuacjach często jest określane pojęciem *by-the-way-learning*.

Na rynku jest coraz więcej aplikacji umożliwiających korzystanie z e-learningu na urządzeniach mobilnych. Wyzwaniem dla usługodawców jest takie zaprojektowanie produktów rozwojowych, żeby mogły być efektywne w specyficznych warunkach jakie stwarza smartfon.

Jedną z odpowiedzi na wyzwania uczenia mobilnego jest *mikrolearning*, czyli tworzenie drobnych treści i narzędzi pozwalających uczyć się w krótkich okresach czasowych. Przykładem mogą być aplikacje pozwalające powtarzać słówka języka obcego.

#### **Narzędzia publikowania dostępne dla wszystkich**

Na rynku pojawia się coraz więcej aplikacji i narzędzi umożliwiających łatwe przygotowanie i publikowanie ciekawych treści, filmów czy infografik. Są to intuicyjne narzędzia budowane z myślą o osobach, które nie muszą mieć żadnego przygotowania informatycznego, żeby atrakcyjnie zaistnieć w sieci czy dostarczyć szkolenia z wykorzystaniem na przykład materiałów wideo. To otwiera wiele możliwości dla edukatorów. Pozwala na publikowanie w sieci treści dla wsparcia procesu rozwojowego osób uczących się. Pozwala też wykorzystać publikowanie treści jako zadanie angażujące uczestników.

Rezultatem łatwego publikowania jest ogrom treści, które można znaleźć w Internecie na niemal każdy temat. To stanowi pewien problem dla sektora usług rozwojowych – bo odbiorcy mogą

znaleźć w Internecie treści mniej lub bardziej profesjonalne. Pojawia się zjawisko „nowoczesnej amatorszczyzny” i pseudoekspertów lansujących niesprawdzone naukowo wiedzę popularną. Wiedza przygotowana przez odpowiedzialne i profesjonalne organizacje miesza się z wiedzą przygotowaną przez anonimowe źródła lub „współczesnych szarlatanów”. To stanowi spory problem dla branży, bo produkty rzetelne leżą w jednej przestrzeni informacyjnej z produktami nieprofesjonalnymi – i niestety trudno je odróżnić. Wyzwaniem jest pokazanie użytkownikom jak mogą odróżnić rzetelne treści od materiałów niskiej jakości merytorycznej.

### **Kursy dostępne w postaci MOOC**

W Internecie pojawia się coraz więcej rozwiązań typu MOOC (*massive open online course*), czyli kursów dostępnych w postaci e-learningu. Treści te są przygotowane zwykle przez znane marki dostawców wiedzy – na przykład uniwersytety. Wiele serwisów udostępniających tego typu kursy umożliwia przygotowanie szkolenia każdemu, kto chce i jest w stanie spełnić techniczne i metodyczne wymagania. Dla wielu usługodawców sektora takie rozwiązania mogą stanowić konkurencję, szczególnie jeśli udostępniają niskim kosztem podobne usługi. Dostępność takich zasobów poprzez Internet powoduje, że ta konkurencja obejmuje dostawców z całego świata. Ale z drugiej strony można w tym dostrzec szansę dla usługodawców sektora, którzy mogą taki kurs stworzyć i udostępnić w skali globalnej.

### **Cyfryzacja procesów w firmie**

Coraz więcej procesów wewnętrznych, również związanych z zarządzaniem ludźmi, ulega cyfryzacji. Nowoczesne technologie pozwalają na komunikowanie się różnorodnych aplikacji i przekazywanie sobie danych za pomocą tzw. API. To stanowi szansę dla rozwoju usług wykorzystujących technologie e-learning. Możliwe jest też dostarczenie dodatkowej wartości, na przykład poprzez automatyczne przesyłanie informacji z aplikacji wspomagających uczenie się do innych aplikacji organizacji.

### **Coraz sprawniejsze narzędzia komunikacji**

Technologia przynosi coraz to sprawniejsze narzędzia komunikacji umożliwiające telekonferencje, webinary, współdzielenie ekranu czy obrazu wideo. To daje potencjał dla usług, których realizacja w formie tradycyjnej była droga – na przykład spotkań osób rozproszonych geograficznie. Pozwala też efektywnie wykorzystywać krótkie formy – na przykład w formie rozmów indywidualnych lub instruktażu z wykorzystaniem ekranu użytkownika.

### **Rzeczywistość rozszerzona i wirtualna**

Rzeczywistość rozszerzona (*augmented reality*) to technologia, która pozwala wzbogacić świat rzeczywisty o dodatkowe elementy generowane cyfrowo i wyświetlane na przykład na okularach użytkownika. Rzeczywistość wirtualna to z kolei technologia generowania wirtualnego świata, w którym człowiek może czuć się w miarę realistycznie. Obie te technologie dają spore możliwości edukacyjne pozwalające na przykład nakładać warstwę treści edukacyjnych na świat widziany przez okulary użytkownika. Można też bardzo realistycznie umieścić człowieka w sytuacji, w której ćwiczenie w świecie rzeczywistym byłoby niebezpieczne.

### **Gamifikacja**

Trend wprowadzania w proces uczenia gier nie jest nowy, jednak technologia znacząco ułatwia uruchamianie różnorodnych procesów korzystających z logiki gier. Wiele elementów typowych dla gier jest umieszczanych we współczesnych systemach e-learning, pozwalając przydzielać uczest-

nikom punkty, osiągnięcia, czy pokazywać kto jest najlepszy. Budowa gier mających charakter usług rozwojowych lub wprowadzanie elementów gier do usług rozwojowych to szansa na rozwój produktów nowych, ciekawych i trudnych do podrobienia z racji swojej złożoności.

### **Dane w chmurze i aplikacje dostępne bez wdrażania**

W ostatnich latach rozwinęły się technologie umożliwiające bezpieczne przetwarzanie danych w tzw. chmurze oraz dostępnych w modelu SaaS (*Software as a Service*). W efekcie organizacja chcąca korzystać z aplikacji internetowych nie musi ich wdrażać u siebie, a może kupić usługi wykonywane przez te aplikacje. Przykładem mogą być niektóre platformy e-learning, które umieszczone są na serwerze firmy technologicznej, a korzystająca z takiej platformy organizacja wykupuje tylko dostęp do aplikacji. Taki model biznesowy jest szczególnie wygodny dla instytucji, które chcą świadczyć nowoczesne usługi, a nie chcą rozbudowywać swoich kompetencji informatycznych czy zatrudniać informatyków. Dostęp do takich usług to szansa rozwojowa, bo pozwala organizacji edukacyjnej stosunkowo szybko rozpocząć używanie narzędzi e-learningowych – nie tracąc czasu na wdrożenia informatyczne.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne są działania upowszechniające nowe podejście do uczenia się (nowy paradygmat) – lepsze dopasowanie usług do oczekiwań osób uczących się i potrzeb nowoczesnych organizacji
- Usługi rozwojowe powinny być skupione na rozwoju metod organizowania wysokiej jakości sytuacji edukacyjnych oraz metod zapewniania transferu efektów uczenia się do praktyki
- Firmy sektora potrzebują rozwijać kompetencje w kierunku nowoczesnej metodyki wspomagania uczenia się, wykorzystującej nowoczesne technologie
- Firmy sektora powinny uwzględnić potrzebę adaptacji do postępującej cyfryzacji zasobów kultury i wiedzy oraz zmiany modeli biznesowych w kierunku modeli dostępowych
- Strategie firm sektora powinny uwzględniać presję na cyfryzację procesów rozwojowych oraz uwzględniać dużą konkurencję różnorodnych usług i źródeł wiedzy, treści i kursów dostępnych powszechnie w Internecie, w tym konkurencję ze strony kursów MOOC i internetowych społeczności formujących się wokół tematów merytorycznych
- Oferta usług rozwojowych kierowana do młodszych powinna uwzględniać przyzwyczajenie do technologii i krótszych form przekazu
- Firmy sektora powinny dostrzec szansę dotarcia do niszowych grup klientów, a to dzięki nowym technologiom wspierającym procesy rozwojowe i umożliwiającym świadczenie usług bez ograniczeń geograficznych
- Sektor powinien liczyć się ze zmniejszeniem barier wejścia w nowe technologie, między innymi ze względu na wzrost ich popularności i spadku cen
- Warto wspomagać firmy usług rozwojowych w tworzeniu innowacji (nowych programów, narzędzi, wykorzystywaniu technologii), między innymi poprzez stosowanie instrumentów finansowania takich działań z pieniędzy publicznych.



# V. Gospodarka i rynek pracy

**Teza 07: Kluczowe technologie wspomagające, inteligentne specjalizacje oraz Przemysł 4.0 są nowym impulsem zmian w gospodarce, na rynku pracy oraz w edukacji**

**Teza 08: Kwalifikacje oraz możliwości uczenia się i rozwoju powinny nadążać za zmianami i wymaganiami gospodarki i rynku pracy**

**Teza 09: Potrzebna jest większa aktywność rozwojowa przedsiębiorstw**

**Teza 10: Potrzebne są mechanizmy stymulowania do inwestowania w rozwój pracowników**

**Teza 11: Należy zwiększyć aktywność edukacyjną obywateli i zwiększyć wagę miejsca pracy jako środowiska uczenia się**

## 7.1 Rola Kluczowych Technologii Wspomagających (KET)

Komisja Europejska zidentyfikowała technologie o strategicznym znaczeniu dla przyszłego rozwoju gospodarczego Unii Europejskiej, określając je mianem tzw. kluczowych technologii wspomagających (KET, od ang.: *Key Enabling Technologies*). KET definiuje się jako technologie „oparte na wiedzy i powiązane z intensywnością badań i rozwoju, krótkimi cyklami innowacji, dużymi nakładami kapitałowymi oraz wysokimi kwalifikacjami pracowników. Umożliwiają one powstawanie innowacyjnych procesów, towarów i usług we wszystkich gałęziach gospodarki i mają znaczenie systemowe. Wywodzą się one z wielu dziedzin i czerpią z różnych typów technologii, a tendencją jest dążenie do ich konwergencji i integracji”. KET to grupa technologii o szerokim spectrum zastosowań produkcyjnych i **bardzo wysokim potencjale generowania nowych miejsc pracy i wzrostu gospodarczego**. Grupa ta obejmuje sześć technologii: **nanotechnologie, mikro i nanoelektronikę, zaawansowane materiały, fotonikę, biotechnologie i zaawansowane systemy przetwórstwa przemysłowego** (uznawane za „przekrojowe” KET). Ze względu na ten przekrojowy charakter i istotne systemowe znaczenie dla różnych gałęzi przemysłu europejskiego KET będą w nadchodzących latach katalizatorem umacniania i modernizacji bazy przemysłowej, jak również motorem rozwoju zupełnie nowych branż.

Cechy wyróżniające technologie grupy KET:

- a. wysoka intensywność prac badawczo-rozwojowych
- b. wymóg dużych nakładów kapitałowych oraz wysokowyszkolonej kadry
- c. możliwość rozwoju innowacyjnych produktów i usług w wielu gałęziach gospodarki - charakter multidyscyplinarny oraz międzysektorowy
- d. tworzenie nowych sektorów przemysłu i nisz rynkowych, które będą wymagać nowych kwalifikacji i kompetencji.

Głównym problemem pozostaje brak wystarczająco licznej wykwalifikowanej siły roboczej i przedsiębiorców, będących w stanie radzić sobie z wielodyscyplinarnym charakterem KET. Dynamicznie

rozwijające się rynki w sektorach powiązanych z KET potrzebują coraz większej liczby fachowców na wszystkich poziomach technicznych i w różnych dyscyplinach. Już teraz obserwuje się znaczny rozdźwięk między popytem i podażą w zakresie kształcenia i karier zawodowych w dziedzinie nauk ścisłych – technologii, inżynierii i matematyki.

## 7.2 Rola Inteligentnych Specjalizacji

Inteligentna Specjalizacja to koncepcja Komisji Europejskiej odnosząca się do wdrażania polityki innowacyjnej regionów i krajów Unii w oparciu o strategię RIS 3. Koncepcja została rozwinięta w „*Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*” i zdefiniowana jako narodowe/regionalne strategie badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3), czyli zintegrowane, lokalnie definiowane programy transformacji gospodarczej, które spełniają pięć ważnych kryteriów:

- Pozwalają skoncentrować wsparcie w zakresie prowadzonej polityki i inwestycji na kluczowych krajowych/regionalnych priorytetach, wyzwaniach i potrzebach w zakresie rozwoju opartego na wiedzy, włącznie z działaniami związanymi z ICT
- Wykorzystują mocne strony i przewagi konkurencyjne danego kraju/regionu oraz jego potencjał do osiągnięcia doskonałości (zasoby endogeniczne)
- Sprzyjają innowacjom technologicznym i praktycznym, stymulują inwestycje sektora prywatnego
- Prowadzą do pełnego zaangażowania interesariuszy, zachęcają do innowacyjności i eksperymentowania
- Są oparte na obiektywnych danych i dowodach, zawierają solidne systemy monitorowania oraz oceny.

W Polsce inteligentne specjalizacje to obszary tematyczne o najwyższym potencjale naukowym i gospodarczym w skali kraju i regionów (województw). 8 kwietnia 2014 r. Rada Ministrów przyjęła „Program Rozwoju Przedsiębiorstw”, którego integralną część stanowi „Krajowa Inteligentna Specjalizacja (KIS)”. Aktualnie KIS (wer.3, z dnia 12 lipca 2016 r.) obejmuje 20 inteligentnych specjalizacji usytuowanych w pięciu działach: **zdrowie społeczeństwa, biogospodarka rolno-spożywcza, leśno-drzewna i środowiskowa, zrównoważona energetyka, surowce naturalne i gospodarka odpadami, innowacyjne technologie i procesy przemysłowe** (w ujęciu horyzontalnym). Krajowe inteligentne specjalizacje są to branże, których rozwój zapewni tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, zwiększenie wartości dodanej gospodarki i podniesienie jej konkurencyjności na rynku globalnym. Z raportu „Rynek B+R+I w Polsce – wsparcie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przedsiębiorstw” wynika, że szefowie polskich firm widzą w działalności B+R+I szansę na zwiększenie przychodów i ekspansję na nowe rynki. Może im w tym pomóc dostęp do szeregu instrumentów wsparcia, w tym z funduszy UE:

- Wsparciem ze środków Unii Europejskiej będą objęte projekty wpisujące się w inteligentne specjalizacje. Przedsiębiorcy powinni mieć na uwadze, by ich projekty realizowane były w obszarach zgodnych z inteligentnymi specjalizacjami
- Z funduszy unijnych przeznaczonych na wsparcie badań, rozwoju i innowacji w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (POIR) będą finansowane wyłącznie projekty dotyczące inteligentnych specjalizacji, czyli tych o największym potencjale innowacyjnym i konkurencyjnym.

### 7.3 Koncepcja Przemysłu 4.0

W coraz większym stopniu koncepcja Przemysłu 4.0 (ang. Industry 4.0) staje się rzeczywistością, w której ludzie, maszyny oraz procesy są ze sobą coraz bardziej zintegrowane, dzięki czemu produkcja staje się bardziej elastyczna i wydajna. Wskazuje się w niej, że rozwiązania technologiczne, które dają możliwość urzeczywistnienia tej koncepcji to:

- Autonomiczne roboty (*Autonomous Robots*)
- Techniki symulacyjne i prognostyczne (*Simulations*)
- Integracja pionowa i pozioma oprogramowania (*Vertical/Horizontal Software Integration*)
- Przemysłowy Internet Rzeczy (*Industrial Internet of Things – IoT*), bezpośrednia komunikacja pomiędzy maszynami (M2M), Internet Usług (*Internet of Services*) - wykorzystujące duże ilości danych (*Big data and analytics*)
- Innowacyjne metody zbierania i przetwarzania ogromnej ilości danych, w tym wykorzystanie potencjału działań w chmurze (*Cloud Computing*)
- Technologie addytywne (przyrostowe – druk 3D) (*Additive Manufacturing*)
- Technologie rzeczywistości rozszerzonej (Augmented Reality – AR) i wirtualnej (*Virtual Reality – VR*)
- Systemy cyber-fizyczne (*Cyber-Physical Systems – CPS*) oraz „cyfrowe bliźniaki” (*Digital Twin*) wykorzystujące sztuczną inteligencję (*Artificial Intelligence*) oraz sieci neuronowe (*Neural Networks*)
- Cyberbezpieczeństwo (*Cybersecurity*)
- Masowa indywidualizacja (*Mass Customization*).

Idea Przemysłu 4.0 została uwzględniona w przyjętym 14 lutego 2017 r. przez Radę Ministrów dokumencie „Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) – SOR”. Produkcja przemysłowa stanowi w Polsce 20% wartości dodanej brutto, a zatrudnienie przy niej przekracza 3 mln osób, dlatego Przemysł 4.0 powinien być przedmiotem zainteresowania polskich zakładów produkcyjnych. Jednak koncepcja Przemysłu 4.0 może być również zagrożeniem, gdyż postrzegana jest jako szansa dla krajów wysoko rozwiniętych, w których występują wysokie koszty pracy. Dla Polski, dla której w dalszym ciągu jednym z głównych atutów konkurencyjności są niskie koszty pracy stanowi to dodatkowe wyzwanie i ryzyko odpływu wykwalifikowanych kadr. Niepokoi fakt, że najlepiej wykształcone kadry inżynierów odpływają z naszego kraju, a ich kompetencje zasilają światowe centra rozwoju technologicznego, co już na starcie osłabia rodzimą konkurencyjność. Ok. 40% polskich jednostek produkcyjnych ujawnia, że obecnie do procesu produkcji wprowadza zmiany z poziomu trzeciej rewolucji przemysłowej, natomiast liczba liderów wprowadzających technologie Przemysłu 4.0 w Polsce kształtuje się na poziomie 6%.

Jedną z kluczowych grup, która umożliwi korzystanie z otwierających się możliwości Przemysłu 4.0 są inżynierowie – ich wiedza, kompetencje i motywacja. Wobec malejącej konieczności wykonywania rutynowych czynności (na korzyść twórczych umiejętności) inżynierowie powinni potrafić przetwarzać i przeanalizować dużą ilość danych z wielu źródeł, ocenić ważność tych informacji, ich wiarygodność i wyciągnąć trafne wnioski. Pomoże w tym umiejętność docierania do tych informacji, także z zastosowaniem mediów elektronicznych oraz narzędzi Big Data. Raport Gumtree.pl wskazuje, że dalszy rozwój Big Data, aplikacji mobilnych i Internetu Rzeczy, czyli kluczowych technologii Przemysłu 4.0, będzie wymagał stałego dopływu specjalistów IT. W tych nowych sektorach gospodarki cyfrowej będzie zapotrzebowanie zwłaszcza na analityków, osoby umięjące pozyskiwać dane (data miners), deweloperów oprogramowania i aplikacji, specjalistów od sztucznej inteligencji, projektantów nowych inteligentnych maszyn i robotów, specjalistów od marketingu cyfrowego

i e-commerce. Cyfryzująca się gospodarka będzie też potrzebowała tzw. e-liderów, czyli osób, które będą potrafiły łączyć kompetencje cyfrowe, biznesowe i zarządcze.

#### **7.4 Struktura przedsiębiorstw a potencjał innowacyjny**

W Polsce 99,8% firm to MŚP, które odpowiadają za 2/3 PKB przedsiębiorstw, zatrudniają 70% zasobów pracy. 0,2% większych firm to za mało dla innowacyjnej gospodarki – na całym świecie to większe przedsiębiorstwa mają wystarczające środki na B+R i chronią kraj przed tzw. „drenażem mózgów” (zwłaszcza przedsiębiorstwa produkcyjne generujące największe nakłady na badania i rozwój).

Badania realizowane przez PARP wskazują na istnienie znaczącego potencjału innowacyjnego wśród wąskiej grupy firm już zajmujących się innowacjami (ok. 23% firm, czyli ok. 17 tys. firm małych, średnich i dużych). Mikropracodawcy to w Polsce znacząca grupa – blisko 700 tys. firm, z tego deklarujących innowacje to prawie 420 tys. podmiotów. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez PARP (Raport Innowacyjna Przedsiębiorczość w Polsce) odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w zakresie innowacji technologicznych (produktowych i procesowych) w Polsce jest na poziomie 16% a w zakresie innowacji nie technologicznych (marketingowych i organizacyjnych) na poziomie 15,4%. Małe przedsiębiorstwa (10 do 49 osób) charakteryzują się najniższą innowacyjnością zarówno technologiczną (11%), jak i nie technologiczną (12%). Przedsiębiorstwa średnie (50 do 249 osób) charakteryzują się odpowiednio 28% i 22%, a przedsiębiorstwa duże zatrudniające powyżej 249 osób odpowiednio 56% i 46%.

Dla firm mikro jedną z ważniejszych barier działalności innowacyjnej jest jakość kapitału ludzkiego: brak wsparcia ze strony przełożonych i zarządu oraz ogólnie niskie kwalifikacje pracowników. Oprócz barier innowacyjności natury gospodarczej występują bariery znalezienia i pozyskania partnera do współpracy. Tu negatywnym zjawiskiem są problemy organizacyjno-komunikacyjne oraz nieuczciwość partnera. Firmy mikro współpracują głównie z innymi przedsiębiorstwami, rzadziej z jednostkami naukowymi. Kolejną barierą innowacyjności jest dostęp do wiedzy w zakresie nowych technologii, branży i rynku, który może być związany z niskim poziomem sieciowania się i współpracy klastrowej. Wśród wewnętrznych aspektów działania firm pojawiają się problemy braku kultury organizacyjnej nastawionej na innowacje oraz odpowiednio wykwalifikowanego personelu. Istotną barierą jest podejście do innowacji jako jednorazowego wysiłku owocującego przez wiele lat (wdrożyliśmy innowację kilka lat temu i nie czujemy potrzeby zmian). Problemy niedopasowania kultury dotyczą wszystkich firm bez względu na ich wielkość.

Potencjał innowacyjny firm wiąże się ze źródłami informacji służących innowacjom. Spośród zewnętrznych źródeł informacji najczęściej oceniane jako mające duże znaczenie mają: dostawcy wyposażenia – 22,3%, w dalszej kolejności klienci i konsumenci z sektora prywatnego – 11,2% oraz konkurenci – 10,1%. Własne zaplecze (zarówno infrastrukturalne, jak i kadrowe) występuje jako źródło informacji o największym znaczeniu dla innowacji jest wskazywane przez ponad 48% przedsiębiorstw innowacyjnych (najczęściej wskazywane źródło informacji).

W czym przedsiębiorcy upatrują źródeł tworzenia wartości i innowacji? Wg przedsiębiorców (badanie PARP z 2016 r.) działania, które w ramach łańcucha wartości przynoszą przedsiębiorstwom największą wartość dodaną to przede wszystkim dbałość o obsługę klientów, w tym serwis (50%) oraz marketing i sprzedaż (41%). Ponadto badani względnie często wskazywali na: produkcję wyrobów lub świadczenie usług (32%) oraz opracowywanie nowych wyrobów i usług (29%). Marginalne

znaczenie miały prowadzenie badań i prac rozwojowych, logistyka wyrobów/towarów (przeptyw do odbiorców) i logistyka surowców/półproduktów/towarów (przeptyw do dostawców). Firmy wskazują, że źródłem przewag mogą być złożoność produktów i usług (19%), tajemnica handlowa, włącznie z umową o poufności (18,8%), przewagę opartą na czasie czyli np. pierwszeństwo na rynku (18,7%), znaki towarowe (9,9%), prawa autorskie (9%), patenty (8,9%), rejestracja wzoru przemysłowego (8,1%). Kierunkiem, w którym powinny zmierzać polskie firmy jest m.in. większa otwartość na klienta i możliwość tworzenia innowacji dzięki informacjom uzyskiwanym z rynku (np. dzięki zastosowaniu metody *Design Thinking*) oraz współpraca firm mniejszych z większymi - które są motorem innowacyjności.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest większe dopasowanie edukacji do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, ze szczególnym naciskiem na przedsiębiorczość, umiejętności w zakresie ICT, wielodyscyplinarność i kreatywność
- Aby wykorzystać możliwości KET, KIS i Przemysł 4.0 edukacja formalna oraz sektor usług rozwojowych muszą zapewnić ofertę sprzyjającą poznawaniu i stosowaniu technologii oraz rozwoju kompetencji pozwalających wytwarzać i wdrażać innowacje
- Potrzebne jest realne zacieśnianie współpracy w trójce wiedzy, jaki tworzą badania, edukacja i innowacje
- Przedsiębiorstwa powinny być wspomagane w tworzeniu strategii rozwojowych pozwalających odejść od modelu „taniej pracy”. Wsparcie powinno objąć zwiększanie świadomości w zakresie innowacji technologicznych i nietechnologicznych
- Oferta usług rozwojowych dla firm powinna obejmować kompetencje z zakresu zarządzania innowacjami, tworzenia i wdrażania innowacji, budowania kultury innowacyjnej oraz wsparcie doradcze w zakresie innowacji
- Sektor usług rozwojowych powinien włączyć się w procesy informowania oraz edukowania pracodawców i ich pracowników, m.in. w zakresie wytwarzania innowacji, pozyskiwania projektów innowacyjnych czy wdrażania innowacyjnych technologii w przedsiębiorstwie. Zachętą do takich działań może być wypromowanie nowych kwalifikacji dotyczących wsparcia rozwoju przedsiębiorstw (np. „Specjalista ds. komercjalizacji innowacyjnych technologii”). Warto upowszechnić wśród przedsiębiorców i pracowników wiedzę z zakresu pozyskiwania środków (w tym publicznych) na rzecz rozwoju organizacji i zasad jej udzielania i wykorzystywania
- Ważnym problemem wymagającym interwencji jest potrzeba inwestowania w rozwój wykwalifikowanego personelu badawczego uczestniczącego w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań wynikających z KET, KIS i technologii Przemysłu 4.0
- Sektor usług rozwojowych powinien współpracować z poszczególnymi branżami w zakresie monitorowania i identyfikowania zapotrzebowania na kwalifikacje oraz opisywania wymagań (profile kompetencyjne, standardy kompetencji zawodowych) dla kadry innowacyjnej gospodarki, które są efektem wdrażania rezultatów inteligentnych specjalizacji, KET oraz technologii Przemysłu 4.0
- W konsekwencji powstania kwalifikacji sektor powinien tworzyć adekwatną ofertę usług rozwojowych, w tym rozwoju wysoko wyspecjalizowanych pracowników z dziedziny IT, zajmujących się programowaniem, analizą danych, projektowaniem rozwiązań IT oraz interfejsów dla użytkowników maszyn oraz inżynierów. Oferta powinna uwzględniać potrzeby przekwalifikowania się tych pracowników, na których kwalifikacje zapotrzebowanie będzie małe
- Oferta usług rozwojowych powinna obejmować potrzeby adaptacji i funkcjonowania pracowników w nowym środowisku pracy. Przede wszystkim umiejętności pracy zespołowej i projektowej, pozwalającej doprowadzać zadania i projekty do oczekiwanych rezultatów a także szybkiego przekwalifikowywania się

- Procesy rozwojowe powinny uwzględniać konieczność interdyscyplinarnego uczenia się (np. inżynierów Przemysłu 4.0, pracowników IT). Oprócz wąskiej specjalizacji powinny zapewniać zdolność rozumienia pojęć i koncepcji z innych dziedzin w ramach których funkcjonuje przedsiębiorstwo i dana branża
- W ofercie dla innowacyjnych przedsiębiorstw powinna być uwzględniona potrzeba zaawansowanych kompetencji zarządzania procesami innowacyjnymi oraz zarządzania kapitałem ludzkim.

## 8.1 Niedopasowanie i niedobory umiejętności na rynku pracy

Polska gospodarka wymaga ludzi starannie i nowocześnie wykształconych, koncepcyjnych, zdolnych do łatwego adaptowania się do zmiennego otoczenia, przygotowanych do podejmowania pracy w warunkach szybkich zmian specjalizacji i ról zawodowych. Wyniki badań (CEDEFOP, OECD, MOP, BKL) i opinie ekspertów wskazują, że nadal występuje niedostosowanie między umiejętnościami wymaganymi na rynku pracy a umiejętnościami, które posiadają młodzi ludzie wkraczający na rynek pracy i pracownicy.

Mimo ogromnych wysiłków i licznych sukcesów na polu dopasowania się do wymagań przedsiębiorstw, dzisiejsza edukacja formalna nie wspomaga właściwie rynku pracy (za Instytutem Badań Edukacyjnych):

- 80% pracodawców, którzy rekrutowali pracowników w 2014 r. wskazywało na problemy w pozyskaniu pracowników spełniających ich oczekiwania
- 72% pracodawców (około 1,4 mln podmiotów) finansowało bądź współfinansowało działania zmierzające do rozwoju kompetencji i/lub kwalifikacji swoich pracowników
- Wśród firm dużych (powyżej 250 pracowników) wskaźnik ten wyniósł aż 95%.

Pracodawcy narzekają na brak przygotowania absolwentów do pracy w nowoczesnych warunkach zatrudnienia, oczekując trzech grup kompetencji (badanie BKL PARP):

- **Samoorganizacyjne** – zarządzanie sobą w czasie, podejmowanie decyzji, inicjatywa, radzenie sobie ze stresem, motywacja wewnętrzna do pracy
- **Zawodowe** – specyficzne umiejętności niezbędne do wykonywania zadań właściwych dla danego stanowiska pracy
- **Interpersonalne** – umiejętności kontaktowania się z ludźmi, współpracy w grupie i rozwiązywania konfliktów międzyludzkich.

Coraz więcej branż przeżywa spore trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Przyczyną tego jest ciągle rosnące zapotrzebowanie na specjalistów, a także ich odpływ do krajów Europy Zachodniej. Przybywa w Polsce specjalistów z innych krajów – głównie Rumunii, Ukrainy oraz krajów z wysokim poziomem bezrobocia (Hiszpania, Portugalia).

Problemom z podażą wykwalifikowanych pracowników towarzyszy rosnące zapotrzebowanie na specjalistów z dziedziny nauk ścisłych, których umiejętności wykorzystywane są w wielu sektorach. W nowych, „zielonych” sektorach, takich jak ekologiczne budownictwo czy produkcja pojazdów elektrycznych potrzebni są specjaliści z dziedzin nauk STEM (nauki przyrodnicze - science, technologia - *technology*, inżynieria - *engineering* i matematyka - *math*). Specjalistom w tych dziedzinach stawia się coraz wyższe wymagania. Oprócz wiedzy technicznej i praktycznej, coraz częściej oczekuje się od nich zaawansowanych umiejętności językowych, zarządzania, komunikacji, rozwiązywania problemów i zarządzania projektami.

Podobną sytuację obserwuje się w przypadku specjalistów ds. ICT. Rozwój sektora usług, postęp technologiczny umożliwiający zlecenie zadań za pośrednictwem platform internetowych i start-upy z branży ICT to czynniki wpływające na obecną sytuację. Cyfryzacja gospodarki oznacza również, że w niemal wszystkich sektorach wykorzystuje się technologie informacyjno-komunikacyjne, co przekłada się na zapotrzebowanie na specjalistów w tej dziedzinie. Rosnąca potrzeba gromadzenia i analizowania wewnętrznych danych przedsiębiorstw w celu podniesienia poziomu produkcji i usług również skutkuje wzrostem zapotrzebowania na specjalistów w zakresie ICT.

Kolejne branże, które cierpią na brak odpowiedniej kadry to centra usług dla biznesu (SSC/BPO - *Shared Services Centers/Business Process Outsourcing*), które rozwijają się w Polsce na tyle dynamicznie, że ciągle brakuje specjalistów znających języki obce i mogących pracować dla zagranicznych podmiotów. Pracownikami centrów usług SSC/BPO są w zdecydowanej większości osoby z wykształceniem wyższym (81% ogółu zatrudnionych). Wiele z nich posiada stopnie doktorskie, tytuły MBA czy certyfikaty potwierdzające dodatkowe kwalifikacje, np. z zakresu księgowości czy finansów. To właśnie dzięki wykwalifikowanym kadrom Polska stała się liderem regionu w zakresie outsourcingu procesów biznesowych. To tu swoje oddziały lokują największe międzynarodowe korporacje takie jak Hewlett-Packard, Shell, IBM, Infosys czy Procter&Gamble, świadczące usługi z zakresu finansów, księgowości, HR, sprzedaży i marketingu, zarządzania łańcuchem dostaw - zarówno na rzecz swoich oddziałów na całym świecie, jak i zewnętrznych klientów. Dla wielu osób praca w firmach SSC/BPO to punkt startowy do dalszej kariery.

Wg prognoz wiedzy kategorii PMETs (*Professionals, Managers, Engineers and Technicians*) do 2020 roku pracownicy będą potrzebowali 5 kluczowych kompetencji: myślenie innowacyjne i adaptacyjne, współpraca wirtualna, inteligencja społeczna, zdolność do pracy w różnych dyscyplinach, biegłość komunikowania się w różnych typach mediów, myślenie analityczne i obliczeniowe (BigData). To oznacza, że oprócz hiperspecjalizacji towarzyszącej postępowi poszczególnych dziedzin znacząco rośnie ranga interdyscyplinarności oraz kompetencji pracy w nowoczesnym środowisku pracy. Z kolei z danych zawartych w raporcie „The Future of Jobs” (World Economic Forum) wyłania się dziesięć tzw. *top skills*: kompleksowe rozwiązywanie problemów, myślenie krytyczne, kreatywność, zarządzanie ludźmi, współpraca z innymi, inteligencja emocjonalna, dokonywanie oceny i podejmowanie decyzji, orientacja na klienta, negocjacje, elastyczność poznawcza.

Niedobory umiejętności wynikają też z szybkiego rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, zwiększającego zapotrzebowanie na nowe umiejętności, a zarazem dezaktualizującego istniejące. Tempo rozwoju technologicznego jest tak szybkie, że system edukacji formalnej, z obiektywnych względów opóźniony w efektach reakcji na zmiany, nie jest w stanie nadążyć za zmianami. Mniej sformalizowane obszary edukacji reagują znacznie szybciej i bardziej elastycznie, ale i tutaj pożądany czas reakcji jest trudny do zapewnienia. Pracodawcy zwracają uwagę, że studentom wyższych uczelni nie umożliwi się nabycia potrzebnych umiejętności. Szczególnie niepokoi ich fakt, że programy studiów nie nadążają za postępem technologicznym, a absolwentom brakuje odpowiedniego doświadczenia praktycznego.

Nadwyżki umiejętności, tj. brak wystarczającego popytu na dostępne umiejętności (lub jak kto woli nadmiernej podaży), choć poświęca się im mniej uwagi niż niedoborom, mają istotny wpływ na zjawisko niedopasowania. Nadwyżki umiejętności są przejawem nieodpowiedniej alokacji środków zainwestowanych w edukację i rozwój oraz efektem złych decyzji dotyczących kariery. Zmniejszanie

zapotrzebowania dotyczy pracowników fizycznych, pracowników produkcji, zawodów wymagających wykonywania rutynowych zadań, np. obsługi maszyn biurowych, pracowników biurowych i sprzedawców (e-gospodarka).

Z najnowszego raportu Gumtree.pl, pt. „Aktywni + Przyszłość Rynku Pracy” wynika, że blisko połowa zawodów (40%) obecnych na dzisiejszym rynku pracy w ciągu najbliższych 25 lat zostanie zastąpiona przez maszyny. Polacy nie są świadomi tych prognoz – aż 70% z nich nie przewiduje zmiany zawodu i tylko co dziesiąty śledzi zmiany na rynku pracy. Nadpodaż dotyczyła prostszych zawodów – robotników pomocniczych, sekretarek oraz sprzedawców. Z kolei niedobory dotyczyły zawodów bardziej wyspecjalizowanych – robotników budowlanych różnych specjalności, specjalistów do spraw ekonomii oraz technologii IT. W niektórych dziedzinach mamy do czynienia z kwalifikacjami formalnymi nadmiarowymi, a jednocześnie nieadekwatnymi do ról zawodowych. Występuje nadmiar pracowników posiadających wyższe wykształcenie i reprezentujących niespełnione oczekiwania z tym związane, wykonujących prace na stanowiskach wymagających niższych, ale za to bardziej aktualnych i praktycznych kwalifikacji.

Priorytetowe niedopasowane zawody (PNZ) to te, w których zaobserwowano poważny deficyt lub nadwyżkę o istotnym znaczeniu dla gospodarki narodowej (w tym dla sektorów strategicznych). To one muszą być przedmiotem szczególnego zainteresowania i analizy ze strony rynku usług rozwojowych. Priorytetowe zawody deficytowe to zarówno regulowane jak i nieregulowane zawody obejmujące specjalistów i techników z wysokimi poziomami umiejętności. W pierwszej piątce tych zawodów znaleźli się specjaliści z branży technologii informacyjno-komunikacyjnych, lekarze, specjaliści z zakresu nauk ścisłych, technologii, inżynierii i matematyki, pielęgniarzy i położne oraz nauczyciele. Wśród deficytowych zawodów wymagających średniego poziomu umiejętności znaleźli się kucharze, spawacze i kierowcy ciężarówek (Cedefop opracował innowacyjne narzędzie oparte na ocenie ryzyka, ułatwiające identyfikację zawodów, które powinny być uznane za priorytetowe w kontekście niedopasowania umiejętności).

Nowym zjawiskiem wpływającym na podaż wykwalifikowanych pracowników jest wzrost liczby osób samozatrudnionych, freelancerów i osób, które nie chcą na stałe wiązać się z jedną firmą. Dotyczy to głównie wolnych zawodów, ale także najbardziej poszukiwanych na rynku programistów i informatyków. Coraz więcej osób ma możliwość pracy zdalnej i jest to rozumiane nie tylko jako praca z domu, ale tak naprawdę z dowolnego miejsca na świecie, pozostając online. Tworzy to znaczącą grupę „pracowników na żądanie”.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebna jest większa integracja poszczególnych podsystemów edukacji oparta na analizowaniu i przewidywaniu potrzeb kompetencyjnych oraz krótszy czas reakcji na potrzeby. Ze względu na mobilność i niski stopień sformalizowania sektor usług rozwojowych powinien zwiększyć swój udział w zaspokajaniu potrzeb na deficytowe kwalifikacje
- Aby przeciwdziałać niedoborom umiejętności, potrzebne jest stosowanie podejść stymulujących podaż w systemie edukacji formalnej i zdolność do szybkiej reakcji rynku usług rozwojowych (niektóre państwa opracowały strategie krajowe, aby zachęcić do podejmowania studiów i pracy w obszarach nauk STEM, ICT oraz badań i rozwoju)
- Potrzebny jest rozwój rynku kwalifikacji (usługi rozwojowe, walidatory) w sektorze ICT oraz identyfikowanie nowych ról zawodowych i specjalizacji związanych z nowymi technologiami. Rozwój tych obszarów powinien być priorytetem w polityce państwa i w wydatkach publicznych



- Aby zapewnić większą mobilność i adaptację pracowników do zmian na rynku pracy Zintegrowany System Kwalifikacji potrzebuje ścisłego powiązania między sektorami oraz integracji i spójności edukacji w systemie formalnym z usługami rozwojowymi i uczeniem się nieformalnym w bardziej efektywny i elastyczny sposób
- Niezbędny jest dalszy rozwój edukacji zawodowej i profesjonalnej, działających bliżej rynku i poszczególnych sektorów gospodarki. Pomóc w tym mają sektorowe ramy kwalifikacji oraz Rady ds. kompetencji, w ramach których mają powstawać opracowania zapotrzebowania na kwalifikacje. Opracowania mogą być źródłem wiedzy dla sektora usług rozwojowych w zakresie projektowania programów uczenia się
- Potrzebne jest bardziej ścisłe powiązanie dostawców usług rozwojowych ze środowiskami branżowymi, co pozwoli lepiej identyfikować i zaspokajać potrzeby rynku pracy (system szybkiego reagowania)
- Ważne jest włączenie pracodawców w system identyfikacji i prognozowania potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych na rynku pracy, zwłaszcza w ujęciu sektorowym, stanowiących dla podmiotów prowadzących edukację zawodową wytyczne, jak mają konstruować ofertę edukacyjną
- Potrzebny jest rozwój usług walidacji efektów uczenia się uzyskanych poza sferą edukacji formalnej i poza innymi zorganizowanymi formami, czyli dzięki indywidualnej aktywności obywateli. Walidacja kwalifikacji osób najmniej uczestniczących w uczeniu się przez całe życie i mających niski poziom wykształcenia formalnego może zwiększyć ich dopasowanie do rynku pracy i zachęcić do poszerzania kwalifikacji
- Przedsiębiorstwa powinny uwzględniać zmiany preferencji pracowników i zwiększać elastyczność form zatrudnienia oraz tworzyć środowisko pracy sprzyjające wykorzystywaniu „pracowników na żądanie”. Sektor usług rozwojowych może wspomagać ten proces poprzez odpowiednią ofertę usług rozwojowych, w tym związanych z przyciąganiem, rozwojem i zatrzymywaniem kapitału ludzkiego
- Sprostanie wyzwaniu braku pracowników może być łatwiejsze dzięki otwarciu się rynku i pracodawców na pracowników spoza Polski, wykorzystanie posiadanych przez nich kwalifikacji (walidacja) oraz ich uzupełnienie poprzez uczestnictwo w programach rozwojowych. Potrzebne jest uwzględnienie w ZSK wagi potwierdzania kwalifikacji cudzoziemców
- Istotnym elementem zapewniania wykwalifikowanych pracowników powinno być organizowanie procesów rozwojowych dla bardzo młodych pracowników (osoby jeszcze uczące się i absolwentów szkół), w tym osoby pozostające bez pracy. Od 1 stycznia 2016 roku oferowane są programy refundacyjne w zakresie wzrostu zatrudnienia. Programy rozwoju powinny być współtworzone ze środowiskami ekspertów (np. skupionych w Radach ds. Kompetencji) oraz pracodawcami danej branży.

## 8.2 Zarządzanie wiekiem

**Jesteśmy społeczeństwem starzejącym się.** Długoterminowe prognozy Komisji Europejskiej dotyczące Polski (The 2015 Ageing Report - prognozy na 2030) wskazują, że udział osób w wieku 65+ w całej populacji wzrośnie z 15,5% do 26,8%. Wraz z wydłużaniem się średniego wieku życia stajemy przed koniecznością przesunięcia wieku przejścia na emeryturę (choć ostatnie zmiany systemu emerytalnego idą jej pod prąd) i pozostawaniu czynnym zawodowo, co będzie zmuszało coraz szersze kategorie osób do rozpoczynania życia na nowo – nie tylko życia osobistego, ale także zawodowego (edukacja, zawód, praca). Wyzwaniem jest aktualność kwalifikacji osób po 50-tym, 60-tym roku życia i nabywanie przez nich kwalifikacji pozwalających w sposób bezpieczny (ograniczenia wynikające z wieku) dopasować się do potrzeb rynku pracy. Współczesny model życia pozwala ludziom dużo dłużej czuć się młodym i aktywnym. Przechodzenie na emeryturę takich osób wiąże się z problemem poczucia użyteczności i wypełnienia nadmiaru wolnego czasu. Oznacza to powiększanie się grupy

osób nabywających nowe kwalifikacje zawodowe przydatne do pracy nieodpłatnej lub w niepełnym wymiarze i w elastycznych formach zatrudnienia.

Wg prognoz GUS w 2050 r. co trzeci Polak będzie miał 65 lub więcej lat, a z tej grupy wiekowej obecnie pracuje zaledwie 9% osób (przy światowej średniej na poziomie 20%). Mimo że wiele firm docenia starszych pracowników, a szczególnie ich duże doświadczenie zawodowe, odpowiedzialność, dyspozycyjność czy zaangażowanie w realizację powierzonych zadań, nie powoduje to wzrostu zatrudnienia osób z tej grupy wiekowej. Wiąże się to przede wszystkim z mocno zakorzenionymi i osadzonymi w kulturze stereotypami nt. osób starszych (pracownicy starsi: są gorzej wykształceni, nie znają języków, nie potrafią obsługiwać komputera, są zniechęceni i niechętni do nauki, czasem trzeba im kilka razy powtarzać, coraz mniejsza przyswajalność nowości, niereformowalni, boją się zmian i nowości, mają problemy ze zdrowiem, wolniej pracują itp.) oraz brakiem świadomości i wiedzy przedsiębiorców jak zarządzać wiekiem pracowników. W sektorze MŚP, który zatrudnia blisko 78% wszystkich pracowników w Polsce powyżej 50 roku życia jedynie niewielka grupa deklaruje, że zarządza wiekiem. W Polsce w przedziale wiekowym między 55 a 64 lata pracuje zaledwie 38,4% osób.

Wg Work Service aż 76% pracodawców nie posiada programów rozwoju dostosowanych do osób w wieku 50+. Nie korzystają więc z zalet takiej sytuacji - pracodawcy zatrudniający seniorów ponoszą niższe koszty pracy, korzystają ze specjalnych ulg oferowanych przez państwo (m.in. brak składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, niższe koszty absencji chorobowych) oraz mogą liczyć na dofinansowanie 80% kosztów szkoleń, na które wyślą pracowników po 45 roku życia.

Pracodawcy, którzy zadeklarowali korzystanie z programów pracowniczych dla seniorów, najczęściej wymieniaли dofinansowanie do opieki medycznej (30%), dostęp do kursów i zajęć doszkalających (23%), elastyczny czas pracy i możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin (15%), a także zajęcia z młodszymi pracownikami czy pracę w charakterze mentora.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Ewolucja rynku usług rozwojowych następować będzie również za sprawą zmian demograficznych i starzenia się społeczeństwa. Sektor powinien dostrzegać zmiany w strukturze popytu na kwalifikacje
- Potrzebny jest rozkwit usług rozwojowych kierowanych do osób 50+, wspieranie i promocja atrakcyjnej oferty edukacyjnej adresowanej do seniorów oraz innowacyjne rozwiązania na rzecz motywowania seniorów do utrzymania się na rynku pracy poprzez uczenie się
- Potrzebne jest upowszechnienie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach i modelowania środowiska pracy sprzyjającego zatrudnieniu seniorów. Potrzebne jest rozwijanie systemu zarządzania wiekiem w gospodarce. W obecnej perspektywie finansowej realizowanych jest kilka projektów mających na celu wypracowanie rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, podejmowane są także działania na poziomie świadomościowym oraz edukacyjnym. Firmy świadczące usługi rozwojowe są zainteresowane takimi działaniami i posiadają potrzebne do tego kompetencje, jednocześnie zabiegają o zwiększenie niewystarczającego wsparcia jakie przewidziane jest na te cele.

## **8.4 Integracja obywateli państw trzecich z rynkiem pracy**

Migranci aktywnie przyczyniają się do rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego. Integracja i adaptacja do rynku pracy obywateli państw trzecich na rynku pracy jest jednym z najważniejszych

stojących przed nami wyzwań, zwłaszcza z uwagi na przeszły, obecny i przyszły napływ imigrantów (m.in. z Ukrainy), uchodźców i osób ubiegających się o azyl. Wykorzystanie ich talentów, potwierdzanie posiadanych i zdobywanie nowych kwalifikacji, może decydować o traktowaniu naszego kraju jako miejsca docelowego. Już dzisiaj pierwszym instrumentem stosowanym przez ośrodki recepcyjne, służby ds. integracji, publiczne służby zatrudnienia i inne organizacje oferujące usługi obywatelom państw trzecich będzie narzędzie do tworzenia profilu umiejętności (ang. „EU Skills Profile Tool for Third-Country Nationals”). Ma ono zapewnić, by uznane zostały ich umiejętności i wykształcenie. Ma też umożliwić skierowanie tych osób na dalsze szkolenia, naukę lub do pracy. Ostatecznie ułatwi to proces kojarzenia osób poszukujących pracy i wakatów. Celem narzędzia do tworzenia profilu umiejętności jest zaradzenie sytuacji, w której umiejętności obywateli państw trzecich są niedopasowane do ich zatrudnienia. Dotyczy to zarówno osób z wysokim poziomem wykształcenia, które być może potrzebują pomocy w uznaniu swoich kwalifikacji, jak i osób gorzej wykształconych, które potrzebują dalszego kształcenia i rozwoju, aby zdobyć umiejętności potrzebne na rynku pracy.

Sukces integracji ze społeczeństwem kraju przyjmującego jest kluczem do maksymalizacji możliwości legalnej migracji. Między innymi migranci mają dostęp do:

- Edukacji, w tym działań promujących szkolenia językowe, udziału dzieci migrujących do wczesnej edukacji i opieki, kształcenia nauczycieli i edukacji obywatelskiej
- Zatrudnienia i kształcenia zawodowego, w tym działań mających na celu promowanie wczesnej integracji na rynku pracy i przedsiębiorczości migrantów.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest zwiększenie wagi potencjalnego wykorzystania kapitału ludzkiego imigrantów i potraktowanie go jako szansy dla polskiej gospodarki
- Potrzebne jest tworzenie mechanizmów stymulujących przedsiębiorców do zatrudniania, rozwoju i zatrzymywania obcokrajowców
- Potrzebne jest tworzenie adekwatnej do potrzeb oferty walidacji kwalifikacji imigrantów i uchodźców
- Potrzebny jest wzrost usług rozwojowych pozwalających na szybką adaptację do potrzeb polskiego rynku pracy
- Warto stymulować firmy sektora do tworzenia oferty rozwojowej służącej adaptacji zawodowej dla czasowych imigrantów zasilających polskie przedsiębiorstwa. Usługi kompleksowej walidacji i rozwoju połączone z potrzebami rynku pracy (konkretnych branż i przedsiębiorstw).

### **9.1 Uczenie się i rozwój przedsiębiorstw**

Większość firm zakładanych jako jednoosobowe działalności gospodarcze nie przekształca się w firmy mikro, następnie w małe przedsiębiorstwa, nie mówiąc już o średnich i dużych. Tylko 12% przedsiębiorstw w Polsce posiada strategię rozwoju w formie opracowanego dokumentu, a 11% małych i 26% średnich przedsiębiorstw ma strategię zarządzania zasobami ludzkimi. To potwierdza zróżnicowanie stopnia zaawansowania firm i profesjonalizmu zarządzania, a także wiąże się ze zróżnicowaniem zainteresowania usługami wsparcia rozwoju. Trudności w rekrutacji przedsiębiorców do projektów rozwojowych realizowanych z funduszy UE potwierdzają to zróżnicowanie. W efekcie przedsiębiorcy świadomi potrzeb rozwojowych jeszcze bardziej inwestują w programy rozwojowe, a ci nieświadomi są nimi niezainteresowani.

Podobnie ma się kwestia zróżnicowania powodów do inwestowania w rozwój: działania obowiązkowe, np. wynikające z przepisów, uzupełnianie braków i wyrównanie luki kompetencyjnej wynikającej z wymagań na danym stanowisku pracy, dążenie do zwiększania efektywności, poszukiwanie przewag konkurencyjnych poprzez know-how i innowacje, zwiększanie motywacji i zatrzymywanie

pracowników. W przypadku tzw. przedsiębiorstw wiedzo-chłonnych (*knowledge-intensive firms* – KIFS, Alvesson) przewaga konkurencyjna opiera się głównie na efektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich, znaczeniu jakości, motywacji i kompetencji pracowników. Stąd wzrost udziału firm KIFS przyczyni się do wzrostu zapotrzebowania na zaawansowane usługi rozwojowe.

Uzyskanie dźwigni z inwestowania w rozwój pracowników wymaga całościowego podejścia. Z raportu Boston Consulting Group (BCG) "From capability to profitability" wskazuje się, że firmy które mają najlepsze wyniki kształcą silnych liderów, inwestują w rozwój pracowników, mają niską rotację (odpowiednio zarządzają talentami), mierzą wyniki w sposób transparentny i klarowny.

Po stronie przedsiębiorstw przez ostatnie kilka lat zauważało się rosnące wymaganie skuteczności i rezultatów projektów rozwojowych. Aktualnie należy spodziewać się stałego wzrostu oczekiwań dopasowania projektów zarówno do specyfiki danej firmy/instytucji jak i dopasowania tzw. „*just in time*” - usługa projektowana i dostarczana we właściwym czasie i w odpowiedzi na aktualną potrzebę firmy. Zakres programów rozwojowych będzie podporządkowany albo konkretnym obszarom efektywności organizacji (tzw. KPI – *Key Performance Indicators*) albo przyszłym potrzebom organizacji (np. rozwój kompetencji kluczowych pracowników). Towarzyszy temu wzrost zapotrzebowania na projekty rozwojowe realizowane jako element strategii przedsiębiorstw oraz wzrost zapotrzebowania na usługi doradcze, głównie wśród przedsiębiorstw polskich średniej wielkości, w tym dość licznej grupy tzw. firm rodzinnych.

Udział różnych form wsparcia rozwoju przesuwa się w kierunku uczenia się w miejscu pracy oraz wykorzystania uczenia się na odległość (wspomniana już reguła 70:20:10 oznacza, że tylko 30% działań rozwojowych realizowanych jest poprzez angażowanie specjalistów edukacyjnych). Wzrasta dostępność treści do samouczenia się (edukacja nieformalna, darmowe treści edukacyjne dostępne online). Następuje migracja know-how z sektora usług rozwojowych do organizacji, dążenie do wcielania się działów HR w rolę projektanta i zarządzającego programami rozwoju, przy okrojonym wykorzystaniu profesjonalnych wykonawców z rynku.

Kultura diagnozy potrzeb i ewaluacji jest w dalszym ciągu mało rozwinięta w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa i ich menedżerowie nie są wystarczająco świadomi czynników efektywności procesów rozwojowych, zwłaszcza wagi odpowiedniego dopasowania usług do potrzeb oraz działań związanych z wdrażaniem efektów usług rozwojowych oraz ich ewaluacji. Brak takiego uświadomienia skutkuje brakiem kontroli nad efektywnością procesów rozwojowych i niemożnością włączenia ich w strategię firmy, a działaniami rozwojowymi realizowanymi bez zdefiniowania rezultatów i sposobu ich weryfikacji.

Przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają uwagę na lepsze dopasowanie oferty usług rozwojowych do aktualnych potrzeb firmy, zgodnych z celami biznesowymi czy strategią rozwoju i kreując tym samym popyt na tego typu usługi, wywierają wpływ również na zmianę oferty firm sektora usług rozwojowych. Jest to powiązane z większą specjalizacją części usług rozwojowych (charakter typowo branżowy, tematyczny) i coraz częściej stosowanym powiązaniem usług rozwojowych ze ścieżką rozwoju pracownika.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Należy nakłaniać dostawców usług rozwojowych oraz przedsiębiorców do inwestowania

w programy wsparcia rozwoju (w przeciwieństwie do jednorazowych i niepowiązanych ze sobą działań rozwojowych) zorientowane na uzyskanie wymiernych efektów rozwojowych/biznesowych skorelowanych ze strategią (projekty oparte na diagnozie potrzeb organizacji, stosujące różnorodne rozwiązania metodologiczne, w tym doradcze)

- Organizacje branżowe i zawodowe powinny (we współpracy z sektorem usług rozwojowych) rozwijać ofertę wsparcia rozwoju organizacji oraz wdrażania innowacji. W tym celu potrzebna jest profesjonalizacja kadr zatrudnionych w instytucjach wspierania biznesu i budowanie ich kompetencji, głównie w zakresie problematyki rozwoju przedsiębiorstw
- Aby mówić o efektywnym inwestowaniu w rozwój pracowników musimy pomyśleć o warunkach, które muszą być spełnione:
  - o dopasowanie działań rozwojowych do organizacji (w tym jej fazy rozwoju)
  - o powiązanie celów rozwojowych ze strategią
  - o szukanie dźwigni - regulame dokonywanie bilansu kwalifikacji oraz diagnoza możliwości i potrzeb rozwojowych
  - o tworzenie kultury uczenia się i systemowych podstaw uczenia się
  - o efektywne procesy rozwojowe (wysokojakościowe programy rozwojowe realizowane przez profesjonalnie przygotowanych „edukatorów”
  - o mierzenie efektywności HCM (*human capital management*), czyli wszelkich działań związanych między innymi z zaangażowaniem i zagospodarowaniem kapitału ludzkiego, i spełnieniem czynników retencyjnych
- Należy promować procesowe podejście do usług rozwojowych zgodne z wypracowanymi przez sektor standardami usług rozwojowych (np. Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0 PIFS)
- Należy promować standardy usług rozwojowych i dobre praktyki. Promocja powinna być kierowana do sektora, ale przede wszystkim do odbiorców usług rozwojowych i decydentów po stronie administracji i samorządu.

## 9.2 Rozwój i uczenie się firm MŚP

Zróźnicowanie potrzeb i wyzwań rozwojowych wewnątrz sektora MŚP w największym stopniu zależy od branży, stopnia rozwoju i wielkości firmy. Stopień rozwoju wiąże się ze stopniem zaawansowania oraz profesjonalizacji organizacji. Firmy o charakterze start-up są zwykle skoncentrowane na stworzeniu konkurencyjnego biznesu i wejściu na rynek. Kolejno chcą rozwinąć firmę i zwiększyć skalę. W dalszych etapach wprowadzają systemy zarządzania zasobami i operacjami, a niektóre z nich osiągają fazę zarządzania strategicznego.

Panuje niska świadomość wagi inwestycji w rozwój. Znaczna część MŚP nie traktuje wydatków na uczenie się i rozwój pracowników jako inwestycji w przyszłość firmy i dąży do ich minimalizacji. Jedną z przyczyn takiego postrzegania jest nieliniowość rozwoju (efekty nie są proporcjonalne do nakładów) i długoterminowa perspektywa zwrotu z inwestycji, czyli brak gwarancji szybkich efektów, proporcjonalnych do poniesionych nakładów.

Rozwój menedżerów MŚP jest warunkiem świadomego zarządzania rozwojem firmy i ludzi. Niewątpliwie istnieje korelacja pomiędzy kompetencjami menedżerskimi a sukcesem firmy. Można też się spodziewać, że bardziej uświadomiony właściciel/menedżer może dostrzec potrzebę rozwoju organizacji i jej ludzi. Potrzebna jest sprecyzowanie tego, czym rozwój jest (zakres) i kogo dotyczy. Motywacja do stosowania zarządzania strategicznego decydentów MŚP może znacząco przyczyniać się do zwiększania wartości kapitału intelektualnego (w tym kapitału społecznego).

Właściciele/menedżerowie firm mają istotny wpływ na wartość aktywów niematerialnych swoich organizacji.

Czynnik zwiększenia świadomości potrzeb edukacyjnych i możliwości rozwojowych własnej firmy może tkwić w świadomości powiązań rezultatów biznesowych z rozwojem oraz większej świadomości własnej tożsamości, misji i własnej motywacji do rozwijania firmy. Jednak świadomość właściciela/menedżera nie ukształtuje się (nie zmieni) tylko na skutek zewnętrznej perswazji. Proces ten musi zachodzić po stronie i z woli zainteresowanych, a pomoc w tym może konfrontacja z rynkiem, innymi przedsiębiorcami, konsultantami, dobre i złe praktyki. Jednym słowem proces musi być wolnorynkowy. Przyczyn niewystarczającej gotowości do inwestycji w kapitał ludzki należy doszukiwać się na poziomie motywacji i świadomości (nie tylko kompetencji i dostępu do informacji), w istnieniu nawyków i wzorców (kultura przedsiębiorczości) i w postawach zachowawczych przedsiębiorców (orientacja na przetrwanie a orientacja na podejmowanie ryzyka rozwojowego).

Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MŚP, a prawie 70% z nich firm nie ma strategii sukcesji, dodatkowo większość właścicieli wyraża niechęć wobec definitywnego przekazania firmy sukcesorowi. Wszystko to powoduje, że w najbliższych latach sukcesja stanie się jednym z najpoważniejszych wyzwań czekających zarówno same firmy rodzinne, jak i ich otoczenie z uwagi na potrzebę zadbania o odpowiednie uregulowania prawne czy też wsparcie szkoleniowe i doradcze w tym obszarze.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest upowszechnienie programów edukacyjnych w zakresie planowania strategicznego i zarządzania rozwojem organizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach
- Potrzebne jest dopasowanie oferty usług rozwojowych do branży, ale przede wszystkim do fazy rozwoju organizacji. W związku z tym warto wzmacniać usługi rozwojowe zorientowane na kompetencje: rozwoju biznesu, w tym start-up, marketingowe i rozwoju produktu, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie procesami i efektywnością, przywództwo i zarządzanie organizacją, kształtowanie kultury organizacyjnej i modelowanie środowiska pracy
- Decydenci MŚP czują się przedsiębiorcami, ale nie zawsze menedżerami – potrzebne jest budowanie tożsamości lidera i menedżera. Potrzebny jest rozwój i upowszechnienie edukacji menedżerskiej kierowanej do przedsiębiorstw jednoosobowych, małych i średnich
- Dla firm i decydentów w MŚP niezbędne jest daleko idące zindywidualizowane podejście, zaczynające się od diagnozy/audytu organizacji tak, aby dobrać do tego odpowiednie formy rozwojowe
- Cechą wspólną usług rozwojowych dla MŚP powinno być oparcie się na dobrych praktykach, sprawdzonych rozwiązaniach biznesowych, organizacyjnych i z zakresu zarządzania ludźmi
- Potrzebny jest rozwój oferty wsparcia przedsiębiorstw rodzinnych, w tym w zakresie sukcesji i profesjonalizacji zarządzania firmą
- Skuteczne dotarcie do decydentów MŚP powinno wykorzystywać potencjał:
  - o organizacji branżowych lub regionalnych (samorząd gospodarczy, związki, stowarzyszenia)
  - o networkingu środowiska (region lub raczej branża)
  - o kampanii społecznych promujących dobre wzorce (na zasadnie przykładów z prezentacją drogi i doświadczenia tych, którym się powiodło, którzy odnieśli sukces – w branży czy regionie).

### **10.1 Mechanizmy zachęcania firm do inwestowania w rozwój pracowników**

Korporacje postrzegają rozwój pracowników jako inwestycje długofalowe, o dużym znaczeniu dla rozwoju zasobów dla organizacji. Dlatego starają się stosować i rozwijać zróżnicowane instrumenty

zarządzania kapitałem ludzkim, z uwzględnieniem tych najbardziej zaawansowanych, jak np. opracowywanie indywidualnych planów rozwoju opartych na talentach. W okresie niesprzyjającej koniunktury gospodarczej firmy te starają się nie ograniczać budżetów rozwojowych. Inaczej sytuacja wygląda u pozostałych przedsiębiorstw, których aktywność rozwojowa jest zdecydowanie mniejsza. W 2015 r. roczna kwota przeznaczona przez przedsiębiorstwa na szkolenia była wyższa niż rok wcześniej (2,1 mld zł, tj. +11,2% r/r), niemniej nadal wydatki na szkolenia w odniesieniu do łącznych przychodów przedsiębiorstw pozostały na zdecydowanie niskim poziomie ok. 0,06% (dla porównania, np. przedsiębiorstwa amerykańskie przeznaczają na szkolenia średnio 1,1%-1,3% przychodów ogółem). Podobnie to wygląda, jeśli weźmie się pod uwagę np. % funduszu płac przeznaczonego na szkolenia i rozwój pracowników.

Wielkość firmy determinuje również wybór form usług. Wśród mikroprzedsiębiorstw, wyraźnie dominują usługi otwarte. Do ich zalet zalicza się zwłaszcza dużą różnorodność realizowanych tematów, mniejszy koszt wysłania na nie kilku czy nawet jednego pracownika oraz możliwości nawiązania kontaktów i wymiany doświadczeń z uczestnikami pracującymi w innych firmach. W miarę przyrostu liczby pracowników oraz złożoności struktury organizacji, częstotliwość korzystania z otwartych usług rozwojowych maleje na rzecz zamkniętych – dedykowanych konkretnej firmie. Wynika to między innymi z potencjalnie większego dopasowania usługi do potrzeb zamawiającego (tzw. „szycie na miarę”) oraz np. możliwości powiązania programów rozwojowych z konkretnymi wyzwaniami czy problemami firmy, z zachowaniem wysokiego stopnia poufności.

Powszechność tzw. „sponsoringu korporacyjnego” - pracodawcy finansują większość aktywności edukacyjnych pracowników (BKL z 2013 r. 61% wydatków finansowali przedsiębiorcy) i decydują o tym, kto i w jakim zakresie bierze udział w programach rozwojowych.

Z perspektywy przedsiębiorców brakuje wystarczającego powiązania inwestycji w rozwój ze wskaźnikami biznesowymi (zwrot z inwestycji). Wówczas inwestycje te nie są postrzegane jako strategiczne i są redukowane, zwłaszcza przy ograniczonych zasobach finansowych.

Pojęcie „inwestycji w kapitał ludzki” wiąże się jednocześnie z jego ekonomicznym i humanistycznym aspektem. Z jednej strony szukamy stopy zwrotu, ale z drugiej strony musimy zaakceptować, że przynajmniej częściowym dysponentem kapitału ludzkiego jest sama jednostka, z jej aspiracjami i reakcjami. Ta jednostka jako jedyny „zasób” na zasadzie dobrowolnego kontraktu angażuje się tam gdzie chce, preferuje itd. Inwestowanie w kapitał ludzki wiąże się zatem z adekwatnym inwestowaniem w kapitał organizacyjny i relacyjny pozwalający zapewnić odpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego i jego retencję.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Warto przeprowadzić debatę na temat stworzenia powszechnego systemu tworzenia funduszu na rozwój pracowników w Polsce – w krajach UE i na świecie istnieją różne rozwiązania, które można by było przeanalizować i stworzyć polski system wspierania rozwoju pracowników. Ważne, aby był to system powszechny i efektywny. Polskie rozwiązania Funduszu Pracy i KFS wydają się nie rozwiązywać problemu (o KFS więcej w kolejnym rozdziale)
- Koniecznym jest dążenie do tego, aby jak najwięcej przedsiębiorstw i instytucji tworzyło strategie rozwojowe i strategie zarządzania kapitałem ludzkim, obejmujące czynniki jego zaangażowania i retencji
- Potrzebne jest zwiększenie roli miejsc pracy jako środowiska uczenia się ludzi. Zarówno programy rozwojowe

- jak i fundusze je wspomagające powinny „podażać” za miejscami pracy, a nie być od nich oderwane
- Firmy sektora usług rozwojowych powinny stosować poziom ewaluacji usług pozwalający wykazać wymierne efekty inwestowania w rozwój pracowników
  - Wskazane jest wprowadzenie mechanizmów zachęcających do inwestowania w rozwój pracowników i we własny rozwój np. odliczenie w PIT rozliczanym jako koszty uzyskania przychodu indywidualnego
  - Warto szukać nowego modelu współfinansowania uczenia się dorosłych przez państwo, pracodawców oraz samych zainteresowanych, opartego na mechanizmach popytowych, w tym indywidualnym wsparciu osób uczących się (bony, kredyty) w zakresach ważnych dla rozwoju gospodarki i społeczeństwa obywatelskiego). Niezbędne jest stworzenie spójnego systemu wspierania finansowego uczenia się dorosłych, skierowanego do wszystkich grup społecznych, ale w szczególności do osób, które nie mogą pokryć jego kosztów ze środków własnych lub pracodawcy. System ten powinien opierać się na montażu finansowym angażującym środki publiczne centralne i samorządowe, pracodawców jak i samych pracowników tak, aby skutecznie motywować wszystkich interesariuszy do oferowania i szerokiego uczestnictwa w uczeniu się dorosłych o wysokiej jakości i efektywności. System wspierania finansowego uczenia się dorosłych powinien także wykorzystywać narzędzia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji i Bazy Usług Rozwojowych.

### **11.1 Aktywność edukacyjna obywateli**

Różnice pomiędzy poziomem aktywności rozwojowej osób młodszych, dobrze wykształconych, pracujących i wykonujących specjalistyczne zawody a poziomem tej aktywności wśród osób starszych, słabiej wykształconych i będących w gorszej sytuacji zawodowej są w Polsce znacznie większe niż przeciętnie w UE.

Czynnikiem stymulującym aktywność rozwojową jest poziom posiadanego wykształcenia. Osoby mniej wykształcone są mniej aktywne edukacyjnie bez względu na rodzaj wykonywanej pracy.

Dorośli o największych potrzebach w zakresie edukacji i rozwoju mają najmniej możliwości uzyskania dostępu do usług rozwojowych i w rzeczywistości najmniej z niej korzystają. Są to osoby o niskim poziomie lub nieposiadający kwalifikacji, pracujący w zawodach wymagających niskiego poziomu kwalifikacji, bezrobotni i osoby biernie zawodowo, osoby starsze i o najniższym poziomie umiejętności. Ze względu na to, że aktywność zawodowa tworzy kontekst uczenia się, wczesna dezaktywizacja zawodowa sprzyja bierności edukacyjnej (brak motywacji). Środowisko pracy w niewystarczającym stopniu stymuluje dorosłych Polaków do rozwijania własnych kompetencji. Osoby pracujące nie szkolą się przede wszystkim dlatego, że nie wymaga tego od nich wykonywana praca, a jej charakter zależy od stopnia zawansowania przedsiębiorstwa. Jest to dodatkowo wzmocnione przez brak powszechnej kultury uczenia się dla swojego własnego rozwoju (zarządzanie sobą). Jednocześnie uczestnictwo w procesach rozwojowych traktowane jest głównie jako działanie zwiększające szanse rynkowe lub kompetencje zawodowe (wymagania obecnej lub przyszłej pracy). Stąd od jakości oferty pracy i stawianych wymagań kwalifikacyjnych zależy aktywność edukacyjna pracowników i ich motywacja do uczenia się i rozwoju.

Co roku na rynek pracy wchodzi ponad 400 tys. absolwentów szkół wyższych którzy wiedzą, że dyplom uczelni niepoparty doświadczeniem nie zapewni im sukcesu na rynku pracy. Z tego powodu podejmowanie pracy na pierwszym roku studiów staje się normą, a jak wynika z badań przeprowadzonych na uczelniach wyższych nierzadko najważniejszym czynnikiem wyboru pierwszej pracy jest właśnie możliwość rozwoju, np. poprzez programy edukacyjne oferowane przez pracodawców.



Dziś wyzwaniem uczenia się i rozwoju nie są same zmiany, ale ich tempo. Osoby aktywne zawodowo muszą ciągle starać się nadążyć za zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy i kolejno poddawać się procesowi „*learn-unlearn-relearn*”. Dla systemu edukacji oznacza to konieczność dopasowania się do większego tempa i nowego charakteru usług rozwojowych.

W dalszym ciągu nie docenia się uczenia się w kontekście innym niż typowo zawodowe. Tymczasem obszar rozwoju osobistego obywateli ma przełożenie na aktywność edukacyjną jako taką i może budować nawyki i motywację do uczenia się. Wiele efektów uczenia się uzyskanych poza aktualnym obszarem zawodowym może być podstawą do zmian w aktywności zawodowej.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Należy tworzyć mechanizmy do zwiększania zróżnicowania i elastyczności pod względem formy i dostępności oferty rozwojowej dedykowanej osobom nieaktywnym edukacyjnie. Warunkiem jest połączenie jej z walidacją posiadanych kompetencji, integrowania z uczeniem się nieformalnym oraz planowania aktywności zawodowej i pozazawodowej
- Potrzebny jest rozwój usług bezpośredniego poradnictwa i wsparcia rozwoju dla dorosłych i wprowadzenie zintegrowanego systemu poradnictwa edukacyjno-zawodowego, świadczonego przez współpracujące instytucje systemu edukacji i rynku pracy. Procesy poradnictwa powinny towarzyszyć procesom rozwojowym, a osoby wspomagające profesjonalnie innych w rozwoju powinny poszerzać kwalifikacje o kompetencje związane z wsparciem *lifelong learning* (doradztwo, coaching, mentoring)
- Zasadne jest uruchamianie specjalnych zachęt finansowych dla pracodawców, aby tworzyli ofertę edukacyjną dla nisko wykwalifikowanych pracowników
- Należy dążyć do upowszechnienia modelu uczenia się dorosłych opartego na uczeniu się praktycznym i na elastycznych ścieżkach uczenia się oraz identyfikowaniu efektów takiego uczenia się w systemie walidacji, spójnymi z PRK
- Polityka upowszechniania uczenia się dorosłych oparta powinna być na następujących zasadach:
  - o Najefektywniejszą formą uczenia się jest uczenie się w miejscu pracy i zaangażowanie społeczne. Z drugiej strony, każdy obywatel powinien mieć dostęp do zorganizowanych form wsparcia uczenia się
  - o Niezależnie od przedmiotu, formy i miejsca uczenia się, uczenie powinno odbywać się w takim stylu, by jednocześnie budować kompetencje społeczne. Uczenie się jest czynnością społeczną. Indywidualny przyrost kompetencji jest ważny, jednak równie ważna (szczególnie w przypadku osób nieaktywnych zawodowo) jest sama stymulacja i aktywizacja, którą daje uczenie się poprzez kontakt z innymi uczącymi się
- Wzrost aktywności edukacyjnej Polaków może nastąpić poprzez ich zaangażowanie w rozwój niezwiązany bezpośrednio z kwalifikacjami na rynku pracy (rozwój związany ze stylem życia i zdrowiem, korzystaniem z dóbr kultury, edukacja artystyczna, rozwój kompetencji społecznych, rozwój kompetencji kluczowych, w tym cyfrowych itd.) Taki rozwój może być pomostem do budowania potrzeb i nawyków uczenia się
- Dla zachowania aktywności zawodowej należy poszukiwać innowacyjnych rozwiązań na rzecz motywowania osób 50+ do uczenia się, np. poprzez modelowanie stanowisk i oferty zatrudnienia (przykładem może być wejście w rolę mentora).

# VI. Prowadzenie działalności w sektorze usług rozwojowych

**Teza 12: Polityka edukacyjna powinna uwzględniać wysoką złożoność i zróżnicowanie sektora usług rozwojowych**

**Teza 13: Niski próg wejścia do branży usług rozwojowych wiąże się jednocześnie z wyzwaniem strategii konkurencyjności i rozwoju**

**Teza 14: Standardy ofertowania i kontraktowania usług rozwojowych wymagają równowagi pomiędzy naturalną samoregulacją a rygorami formalnymi, z jednoczesnym propagowaniem dobrych praktyk i budową świadomości klientów usług**

**Teza 15: Procedury przetargowe powinny zapewniać priorytet dla usług wysokiej jakości i zapewniających wymierny efekt rozwojowy**

**Teza 16: Środki publiczne wydatkowane na rozwój powinny być podporządkowane strategii LLL i zapewniać efektywność po stronie wszystkich interesariuszy**

## 12.1 Informacje o podmiotach sektora

W rejestrze **REGON**, prowadzonym przez GUS, zarejestrowanych jest ok. 62 tys. firm zajmujących się pozaszkolnymi formami edukacji (PKD 85.59), z czego ok. 45% to jednostki świadczące usługi w zakresie nauki języków obcych (PKD 85.59.A). Co czwarta zarejestrowana firma ma siedzibę w woj. mazowieckim, najczęściej w Warszawie. Dominującą formą prawną jest działalność gospodarcza wykonywana osobiście. 86% wszystkich podmiotów stanowią osoby fizyczne rejestrujące działalność gospodarczą i w większości świadczące usługi np. w formie prac na zlecenie innych firm szkoleniowych lub placówek. Mimo, że REGON jest największą bazą podmiotów gospodarki narodowej, to z uwagi na bezwładność systemu aktualizacji danych i tego, co pojawia się później w raportach GUS, dane na temat faktycznej liczby firm funkcjonujących na rynku są obarczone sporym błędem. Ponadto duża liczba podmiotów ma wyszczególnionych wiele rodzajów działalności, usługi rozwojowe są często jedną z wielu opcjonalnych działalności wpisanych do rejestru, które faktycznie nie są przedmiotem działalności w ogóle, albo są mniej istotnym źródłem dochodów.

Aktualne i bliższe faktycznego stanu liczbowego branży usług rozwojowych są dane zawarte w **Rejestrze Instytucji Szkoleniowych**. W lipca 2017 r. zawierał informacje o 10,7 tys. firm.

Kolejnym rejestrem firm jest rejestr placówek i ośrodków prowadzących kształcenie ustawiczne w formach pozaszkolnych (na podstawie rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 20 grudnia 2003 r.). W rejestrze znajdują się publiczne lub niepubliczne placówki kształcenia ustawicznego, publiczne lub niepubliczne placówki kształcenia praktycznego, ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego, placówki prowadzące działalność oświatową, o której mowa w art. 83a ust. 2 ustawy o systemie oświaty (podejmowaną na zasadach określonych w przepisach o swobodzie działalności gospodarczej). W lipcu 2017 rejestr zawierał 1246 podmiotów.

Najnowszym rejestrem, który został uruchomiony do obsługi tzw. popytowego systemu finansowania usług rozwojowych dla pracowników przedsiębiorstw jest **BUR (Baza Usług Rozwojowych)**. Wg stanu na połowę czerwca 2017 roku zarejestrowało się w nim ponad 1700 podmiotów z ponad 11 tysiącami usług. Baza została stworzona w 2015 r. zastępując dotychczasową, największą wyszukiwarkę usług szkoleniowych - „Inwestycja w Kadry”. Głównym celem bazy jest wspomaganie popytowego mechanizmu wyboru i finansowania usług rozwojowych (fundusze unijne). Baza umożliwia znalezienie i wybór usługi rozwojowej, odpowiadającej na potrzeby uczących się. W przypadku braku pasującej oferty daje możliwość zamówienia usługi „szytej na miarę”. Ważnym elementem bazy jest ustandaryzowanie danych dotyczących podmiotów i oferty firm sektora usług rozwojowych. Istotnym elementem rejestru jest system zapewniania jakości bazujący na standardach rynkowych (firmy, aby wejść do rejestru, muszą posiadać m.in. jeden z akceptowanych przez PARP certyfikatów rynkowych). Drugim ważnym elementem systemu zapewniania jakości jest system oceny usług rozwojowych, który daje obbligo oceny usługi przez jej klientów. System oceny może być podstawą do decyzji w procesie wyboru podmiotu świadczącego usługi rozwojowe.

## **12.2 Rozproszenie, rozdrobnienie i silne zróżnicowanie**

Struktura rynku firm świadczących usługi rozwojowe jest bardzo zróżnicowana. Najwięcej jest firm jednoosobowych (osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą). Ich odmianą są jednoosobowe spółki i spółdzielnie (np. trenerskie) - nie zawsze wyodrębnione prawnie, które mają większe możliwości finansowe i organizacyjne. Drugą grupą podmiotów są różnego rodzaju pośrednicy pomiędzy dostawcami usług rozwojowych, usług towarzyszących a ostatecznym klientem. Pewną odmianą pośrednictwa jest usługa brokerska, polegająca na reprezentowaniu klienta przed różnymi dostawcami usług rozwojowych. Trzecią grupą są wyspecjalizowane firmy realizujące cały proces usługi i dysponujące własnym know-how i własnym i/lub bezpośrednio związaną kadrą.

Dodatkowo silnie różnicujący jest zakres merytoryczny i formy realizacji usług, które powodują, że procesy w poszczególnych firmach radykalnie się różnią, np. firma realizująca usługi coachingu a firma realizująca kursy operatorów koparek, czy firma realizująca zajęcia efektywności osobistej. Różne są też podstawy prawne działalności w sektorze usług rozwojowych, co skutkuje zróżnicowaniem standardów i wymagań formalnych. Z tych powodów trudno jest porównywać poszczególne firmy. Zróżnicowanie i rozdrobnienie, tak typowe dla sektora, jest źródłem wielu problemów, ale jest zarazem siłą pozwalającą na wysoką elastyczność, mobilność i szybkość reakcji. Co prawda utrudnia jego spójny obraz i jednolitą diagnozę, ale jednocześnie sytuuje firmy bliżej klientów i konkretnych rynków. Te cechy sektora sprawiają również, że znacznie trudniej odnosić do niego zunifikowane działania regulacyjne czy projakościowe. O ile jedne rozwiązania formalno-prawne i organizacyjne (np. wymagania kuratoriów oświaty) są adekwatne do charakteru działalności pewnej grupy podmiotów, innym mogą utrudniać działalność i hamować ich rozwój.

Na rynku istnieje wiele podmiotów o podobnym profilu działalności i podobnej ofercie (zakres oferowanych usług). Jednak w znacznej części przypadków pomimo podobieństw nazw programów rozwojowych, deklarowane efekty uczenia mogą się znacząco różnić. Z jednej strony konkurencja na tym polu zapewnia rozwój bogatej oferty, ale z perspektywy rynku pracy może utrudniać dokonanie wyboru uczącym się i przedsiębiorcom.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Wobec silnego zróżnicowania usług rozwojowych potrzebne jest zwiększenie skali zrzeszania

się podmiotów sektora oraz większej jego reprezentatywności w procesach samoregulacyjnych i regulacyjnych

- Przy kształtowaniu polityki dotyczącej sektora usług rozwojowych oraz przy tworzeniu regulacji należy uwzględnić różnorodność sektora, między innymi poprzez konsultacje rozwiązań z reprezentantami poszczególnych jego obszarów
- W obszarach szczególnie ważnych dla gospodarki warto stymulować podmioty sektora do unifikacji kwalifikacji (efekty uczenia się) jednocześnie zachowując różnorodność podejść i metod wspomagania rozwoju
- Należy wspomagać odbiorców usług rozwojowych w zakresie wyboru i współpracy z firmami sektora. Ujednolicone bazy danych dostępne na rynku powinny być wzbogacone o procesy edukowania i uświadamiania odbiorów usług.

### **13.1 Działalność gospodarcza**

Dynamiczny wzrost w ostatnich latach rynku usług rozwojowych jest wypadkową dwóch elementów: wejścia na polski rynek międzynarodowych firm i wynikającej z tego adaptacji nowoczesnych standardów zarządzania w polskiej przedsiębiorczości oraz uruchomienia programów oferujących dofinansowanie z Unii Europejskiej na rozwój osób dorosłych. Największy przyrost podmiotów w sektorze nastąpił po 2008 r., wraz z uruchomieniem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) na lata 2007-2013. W roku 2006 powstało 41% firm funkcjonujących w 2011 roku w branży usług rozwojowych. Pomimo dynamicznego rozwoju, krajowy rynek usług rozwojowych nie jest jeszcze w pełni ukształtowany. Brakuje wyraźnych liderów tego sektora, a niski koszt wejścia pozwala na stosunkowo łatwe rozpoczęcie działalności kolejnych firm. Pozytywne jest stworzenie szans na działalność dla mniejszych jednostek, bez ugruntowanej pozycji rynkowej, przy jednoczesnym umacnianiu się silnego i ustabilizowanego trzonu firm, które są źródłem dobrych praktyk i profesjonalnych standardów dla branży.

Głównym źródłem przychodów firm sektora usług rozwojowych są środki własne pracodawców i osób indywidualnych. Środki UE mają 20% udziału w finansowaniu usług rozwojowych (dane BKL). Jednak przez ostatnią dekadę rynek usług rozwojowych rósł znacząco w oparciu o fundusze UE, który stymulował podaż – nie zawsze zbalansowaną z popytem. Wydaje się, że ten okres rozwoju rynku kończy się wraz z nowym okresem programowania (wdrożenie systemu popytowego). Wzrost konkurencji wywołuje również konieczność podejmowania decyzji strategicznego pozycjonowania się firm. Strategie oparte na imitowaniu oferty konkurentów i powielaniu sprawdzonych programów nie wystarczają, zwłaszcza w dziedzinach, w których nastąpiło silne wysycenie podaży i ustabilizowanie popytu. Spowodowało to między innymi efekt „utowarowienia” powodującego sytuację, w której w danej dziedzinie dostępnych jest wysoka liczba podobnych do siebie ofert, które nie mogą się wyróżnić konkurując ze sobą cenowo.

Do głównych bolączek prowadzenia i rozwoju biznesu w sektorze usług rozwojowych można zaliczyć:

- Wysoki poziom konkurencji na rynku przedsiębiorstw (zwłaszcza dużych i korporacji) – o jednego klienta zabiega bardzo wielu dostawców
- Rosnąca konkurencja cenowa
- Niska kapitalizacja i finansowanie działalności z własnych kapitałów, brak środków na inwestycje w rozwój know-how
- Wydłużające się terminy płatności ze strony kupców
- Niska rentowność i zagrożenie płynności działalności opartej na finansowaniu ze środków publicznych

- Brak środków na rozwój know-how, dopasowania oferty do wymagań rynku (w tym, uwzględnienia postępu technologicznego).

## **Wnioski i rekomendacje**

- Założenie i rozwój firmy w sektorze usług rozwojowych wymaga kompetencji strategicznych (tworzenie strategii marketingowych, szukanie przewag, innowacje i rozwój know-how)
- Do głównych szans biznesowych w sektorze usług rozwojowych należą:
  - o nowe możliwości modeli biznesowych wynikających z rozwoju technologii np. szkolenia online stwarzające możliwości przychodu pasywnego
  - o kooperowanie sieciowe, wspólne projekty, fuzje małych, elastycznych podmiotów mogą wytworzyć nową wartość
  - o dywersyfikacja graczy na rynku – specjalizacja w usługach alternatywnych lub komplementarnych do typowych usług rozwojowych np. gry, pomoce dydaktyczne, kursy on-line. Część firm nie musi działać w trybie kontrakt - usługa
  - o sektor usług rozwojowych zamienia się w sektor „sytuacji edukacyjnych”, co umożliwi większą specjalizację i różnorodność dzięki np. niszom edukacyjnym, różnorodności pokoleń, różnorodności oczekiwań np. branżowych
  - o zacierają się granice klasycznego sektora usług rozwojowych, następuje przenikanie z sektorem edukacji formalnej oraz z branżami pokrewnymi
  - o coraz łatwiej jest świadczyć usługi globalnie np. dzięki platformom internetowym
- Warto stymulować i wspomagać firmy sektora usług rozwojowych do tworzenia lepszej oferty oraz rozwoju know-how.

### **14.1 Standardy ofertowania i kontraktowania usług rozwojowych**

W związku z tym, że usługa rozwojowa nie ma szczególnych obwarowań (poza ogólnymi przepisami prawa) na rynku panuje duża swoboda w zakresie ofertowania i kontraktowania usług, w tym w zakresie deklarowanych rezultatów i sposobów ich realizacji. Różnorodność jest wartością i pozytywnie wpływa na rozwój sektora. Niemniej jednak wiąże się to również z negatywnymi przejawami składania ofert nierzetelnych, których zdemaskowanie po stronie klienta jest utrudnione lub niemożliwe. Może wynikać to z wciąż wysokiego poczucia bezkarności takiego działania (rynek dotowany nie głośuje własnymi pieniędzmi), a z drugiej strony z walki firm o utrzymanie się na rynku. Przejawia się to na wiele sposobów, między innymi: brak rzetelności w udostępnianiu informacji o dostawcy usługi rozwojowej i jego zasobach, ofertowanie zawierające obietnice zbyt dużej gamy usług w ramach ograniczonego budżetu i w ograniczonym czasie. Podejmowanie się zobowiązań osiągnięcia nierealnych rezultatów, angażowanie wykonawców niemających adekwatnych kwalifikacji, organizowanie usług w warunkach niepozwalających na osiągnięcie celów.

Kolejną kwestią jest nieprofesjonalne godzenie się firm na warunki narzucane przez klientów np. rezygnacja z części elementów usługi na rzecz mniejszych kosztów lub w tym celu skracanie czasu realizacji usługi. Z reguły dzieje się to kosztem obniżenia jakości. W efekcie klienci usług rozwojowych napotykają na utrudnienia związane z oceną ofert i dopasowaniem ich do swojej działalności, a część rynku może borykać się z nieuczciwymi konkurentami. Często przyczyną tych zjawisk wynikają z niedojrzałości klientów, którzy nie są zdolni ocenić oferty z uwzględnieniem wysokich standardów. Drugim czynnikiem są postawy silnych, dużych klientów instytucjonalnych, wykorzystujących przewagę do wymuszania obietnic i warunków, które w rezultacie przynoszą szkodę obu stronom, ale w skutkach dotkliwszą dla słabszego dostawcy.

## Wnioski i rekomendacje

- W interesie wszystkich stron – dostawców, klientów, ale także Państwa jest wysiłek na rzecz propagowania standardów usług rozwojowych
- Upowszechnienie języka efektu w sektorze, który zmusza dostawców usług do skupienia się na rezultatach swoich działań już na etapie ofertowania. Język efektów w praktyce oznacza wspólny z klientami sposób komunikowania się i kontraktowania usług. Przez to minimalizuje ryzyko związane z niską jakością i mijaniem się oczekiwań klientów z zakresem świadczonej usługi. To sposób myślenia, który jest zbieżny z pierwotnymi celami Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji
- Ważne jest również informowanie i uświadamianie odbiorców usług rozwojowych w zakresie czynników efektywności procesów wspomagających rozwój.

### 15.1 Procedury przetargowe, kultura przetargowa

Przepisy ustawy „Prawo Zamówień Publicznych” nie sprzyjają profesjonalizacji rynku i utrwalaniu wysokich standardów jakościowych usług rozwojowych. Kosztem merytorycznej oceny oferty, kwalifikacji i doświadczenia prowadzących, jak również referencji i rekomendacji od innych podmiotów, nadal dominującym kryterium oceny pozostaje cena oferowanej usługi. Niezależnie od postanowień wprowadzających obowiązek odrzucania ofert z ceną rażąco niską, problemem pozostaje porównywanie cen usług odbiegających niekiedy znacznie swoim charakterem, jakością, czasochłonnością, a więc i kosztem.

Pomimo wprowadzenia przepisów eliminujących cenę jako jedyne kryterium wyboru (obecnie cena może stanowić maksymalnie 60% kryterium oceny oferty), nadal pozostaje ona elementem eliminującym merytoryczne rozstrzygnięcie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. Zamawiający ogłaszając o postępowaniach o udzielenie zamówienia, ustalają kryterium ceny na poziomie 60%, dobierając dowolnie drugie kryterium na poziomie 40%. Niezależnie od zaobserwowanej tendencji do wskazywania m.in. doświadczenia wykonawcy, prowadzącego, czy atrakcyjności programu jako drugiego kryterium, reprezentanci zamawiającego zdają się być nadal pod silną presją, aby kryterium ceny było de facto rozstrzygające.

W sferze efektywności procedur przetargowych w sferze zamówień komercyjnych i zamówień publicznych występuje wiele trudnych do spełnienia, nie zawsze uzasadnionych warunków:

- Wysokie koszty sporządzenia oferty (m.in. koszty czasu pracy pracowników, zdobywanie zaświadczeń, „wypełnianie tabelki”), co w przypadku mniejszych firm staje się nieuzasadnioną barierą ekonomiczną dostępu
- Wymagania organizacyjne usług są odstające od realiów rynkowych, czyli narzucane są inne standardy wykonania niż praktyki upowszechnione na rynku (np. dotyczące sal, wyposażenia itd.)
- Podmioty zamawiające wymagają zbyt szczegółowych informacji np. wymóg składania na etapie oferty przetargowej know-how wraz z przekazywaniem praw autorskich dotyczących gotowych narzędzi, podręczników, próbek zajęć, itp. w zakresie wykraczającym poza ramy niezbędności i z naruszeniem granic tajemnicy handlowej
- Stosowane są wymogi w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ), które nie są dostosowane do realiów rynku usług rozwojowych, skutkując niezamierzonym ograniczeniem dostępu, nierzadko także niemożliwością rozstrzygnięcia postępowania. Procedury stosowane przy zamówieniach nie zapewniają rzetelnej diagnozy potrzeb (na ile jest czytelna i trafna) i określenia zakresu usługi. Często przyczyną jest niewłaściwa reprezentacja po stronie zamawiającego, brak należytej konsultacji osób z działu zamówień publicznych z HR, brak określenia kto po stronie klienta

- uczestniczy w diagnozie potrzeb rozwojowych, brak dostępu do informacji o potrzebach, brak minimalnego poziomu wiedzy po stronie pytających oraz brak wiedzy po stronie zamawiających
- Problemem jest wykreowanie firm wyspecjalizowanych w wygrywaniu i realizacji projektów. Firmy najczęściej wygrywające przetargi funduszowe (podmioty wyspecjalizowane) niejednokrotnie nie funkcjonując na wolnym rynku nie posiadają oferty zweryfikowanej komercyjnie. Istnienie silnego nacisku na wykazywanie się zdolnościami organizacyjnymi i jednocześnie braku wystarczającej wagi wykazania się odpowiednim know-how i doświadczeniem merytorycznym powoduje, że do końcowego odbiorcy może nie trafić oferta najlepsza, tylko oferta najsprawniejszego wykonawcy (interes odbiorcy przesłania interes zamawiającego). Firmy usług rozwojowych kwestionują brak adekwatności wymagań/kryteriów (zbytne zawężanie, nadmiernie doprecyzowanie, stosowanie kryteriów nieprzystających do usługi, dyskryminację w kryteriach np. ograniczające certyfikaty nie mające racjonalności). Brak świadomości tego, co składa się na usługę i jak jej elementy się różnicują między sobą powoduje, że w praktyce w kalkulacjach cenowych sprowadza się stawki do roboczogodzin dnia zajęć (pominięcie ewaluacji, diagnozy potrzeb itp.). Krótkie terminy składania ofert (wymagających licznych załączników) powodują wrażenie nierównego traktowania oferentów.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Należy w dalszym ciągu dążyć do zwiększenia wagi oceny merytorycznej w ramach przetargów rozstrzyganych na mocy ustawy o zamówieniach publicznych
- Potrzebna jest minimalizacja dokumentacji i szerokie dopuszczanie oświadczeń (domniemanie działania w dobrej wierze), przeniesienie wymogu składania szczegółowej dokumentacji do fazy po rozstrzygnięciu (wygraniu) przetargu
- Kryteria przetargowe powinny być konsultowane z ekspertami i powinny mieć większą elastyczność (ściśle wymogi powinny dotyczyć tylko czynników niezbędnych i krytycznie związanych z sukcesem projektu)
- Należy dążyć do stosowania jednoznacznych pojęć oraz kryteriów oceny zgodnych z terminologią branży, dobrymi praktykami i standardami usług rozwojowych
- Standardem ofert powinno być podawanie informacji na temat tego, co składa się na cenę (zakres usługi), a co nie składa się na cenę (wykluczenia, elementy dodatkowo płatne), kolejny standard – np. badanie potrzeb, na czym polega, jak jest rozumiane
- Zarówno zapytania jak i oferty powinny być skoncentrowane na celach, przedmiocie usługi, pożądanym rezultacie, tj. istocie usługi. Wymaganie informacji z zakresu tzw. „kuchni” dostawcy powinny być ograniczone do takich elementów, które nie narażają dostawcy na darmowe udostępnianie *know-how* i ryzyko „wycieku” tajemnicy handlowej i ponoszenie nadmiernych kosztów bez gwarancji uzyskania zlecenia
- W ramach procesów ofertowania klauzule poufności powinny obowiązywać obie strony
- Należy dążyć do stosowania standardów dotyczących świadczeń realizowanych przed podpisaniem umowy i wyborem oferenta (np. próbki szkoleń). Świadczenia te powinny być wyceniane i opłacane, ew. wliczane w poczet realizacji projektu
- Generalnie potrzebna jest popularyzacja wykładni, dobrych praktyk, standardów wypracowanych przez branżę dotyczących zamówień, przetargów, ofertowania, kontraktowania.

### **16.2 Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS)**

KFS oznacza środki pochodzące z budżetu Państwa, służące podnoszeniu kompetencji i kwalifikacji pracodawców oraz pracowników. Przez chwilę wydawało się, że to dobra alternatywa do funduszy unijnych. Intencją ustawodawcy było to, aby część danin odprowadzanych przez przedsiębiorstwo

zostało celowo przeznaczone na zwiększenie inwestycji w rozwój pracowników, która docelowo poprawi pozycję firm oraz samych odbiorców na konkurencyjnym rynku pracy. Ten rozwój miał wynikać z realnych potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa i w tym rozumieniu nie miał być bezpośrednim instrumentem polityki społecznej i gospodarczej. Aktualnie brak jest mechanizmów tworzenia strategii rozwojowych w przedsiębiorstwach i instytucjach, a to wpływa na nieczytelność potrzeb i trudność w podejmowaniu decyzji. W miejsce tego wchodzi urzędnicy, którzy już z poziomu Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej podejmują te decyzje niejako za przedsiębiorców.

W ramach KFS nacisk położony został głównie na szkolenia zawodowe, studia podyplomowe, a tylko w niewielkim stopniu na inne usługi rozwojowe dedykowane kluczowym kompetencjom. Dla wielu firm oznacza to ograniczone możliwości skorzystania z tych środków. W zależności od wielkości firmy przedsiębiorca może otrzymać dofinansowanie do planowanych działań na poziomie od 80% do 100%. Wniosek składany jest do Powiatowego Urzędu Pracy (PUP) zgodnego z miejscem siedziby firmy lub siedziby oddziału. W związku z tym, że za dystrybucję środków odpowiadają PUPy, każdy z nich określa własne wytyczne co do zasad aplikowania, wzory wniosku, etc. Patrząc z perspektywy 2016 r., okazało się, że o pozyskanie środków z KFS starało się bardzo wiele firm. W bardzo wielu PUP-ach pula, o którą wnioskowano przewyższała alokację środków, co w praktyce oznacza, że niewiele podmiotów to wsparcie otrzyma lub otrzymało.

Wśród diagnozowanych problemów aktualnie działającego funduszu są:

- Brak zdefiniowanego celu funkcjonowania KFS jako utrzymanie zatrudnienia i dostosowanie kompetencji do wymagań dynamicznie zmieniającej się gospodarki i rynku pracy
- Trudności związane ze składaniem wniosków KFS, a także brak jednolitych formularzy i załączników oraz dokumentów edytowalnych
- Duża liczba załączników do wniosku oraz elementy wniosku, które wymagają bardzo szczegółowych uzupełnień i danych
- Brak lub spóźnione podawanie kluczowych informacji dotyczących ubiegania się o dofinansowanie
- Brak szczegółowych informacji dotyczących zasad oceny wniosków w tym wag poszczególnych kryteriów
- Kryteria oceny są niezgodne z przepisami i wytycznymi. Np. przyznawanie punktacji jedynie wyspecyfikowanym projektom i pracodawcom, wymaganie podania poufnych informacji handlowych. Zgodnie z art.11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności. Wśród wzorów proponowanych przez niektóre Urzędy znalazły się również koszty organizacyjne czy przychód instytucji, a przede wszystkim kwoty wynagrodzeń kontrahentów stanowiących chronioną prawnie tajemnicę przedsiębiorstwa
- Nieuzasadniona konieczność wskazania do konkretnych osób/stanowisk zawodu zgodnego z klasyfikacją zawodów i specjalności
- Nieuzasadniona konieczność podawania na etapie składania wniosku podstawy zatrudnienia (wg kodeksu pracy) i podawania okresu zatrudnienia
- Naruszenie przepisów i publikowanie zasad w trakcie trwania naboru wniosków
- Naruszanie przepisów Ustawy o ochronie danych osobowych. Urzędy w ramach wniosków o dofinansowanie wymagały od Pracodawców podawania danych tzw. "wrażliwych" tj. imię i nazwisko pracownika, PESEL, okres zatrudnienia, obejmowane stanowisko, zakres obowiązków służbowych, okres obowiązywania umowy, rodzaj umowy o pracę. Podawanie informacji bez zgody pracowników bez żadnych oświadczeń narusza przepisy „Ustawy o ochronie danych osobowych”.



Konsekwencją ww. dysfunkcji jest:

- Zwiększenie odsetka wniosków nieuwzględnianych z uwagi na braki formalne
- Zniechęcenie pracodawców do ubiegania się o dofinansowanie
- Uznaniowy wybór podmiotów otrzymujących dofinansowanie – problematyka oceny wniosków przez urzędników – brak rzeczywistej wiedzy w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa ubiegającego się o dofinansowanie, nieumiejętność merytorycznej oceny wniosku, niejednolite kryteria oceny, powodujące przyjęcie zasady „kto pierwszy, ten lepszy” i odrzucanie wniosków złożonych w terminie, merytorycznie zasadnych oraz poprawnych formalnie
- Brak uzasadnienia odmowy przyjęcia wniosku i udzielenia dofinansowania – niemożliwość uzyskania wiedzy w zakresie przyczyn odmowy udzielenia dofinansowania. Brak procedur odwoławczych. Przyznanie środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego na kształcenie ustawiczne pracowników i pracodawcy jest dokonywane na podstawie umowy cywilnoprawnej, a nie na podstawie decyzji administracyjnej. W związku z powyższym, odmowa przyznania tych środków nie podlega odwołaniu
- Uznaniowy i nadmiernie sformalizowany system utrudnia pracodawcom efektywne korzystanie z instrumentu na rzecz rozwoju pracowników. Odpowiedzią mogło być:
  - o ujednoczenie (transparentnego i jednakowego dla wszystkich) traktowania wszystkich zainteresowanych przedsiębiorców
  - o wprowadzenie dofinansowania w postaci bonów szkoleniowych
  - o zastosowanie kryterium wielkości zatrudnienia, które ograniczyłoby pole uznaniowości
- Odrzucanie wniosków zawierających tzw. umiejętności „miękkie”, nie poparte logicznym wytłumaczeniem np. kurs sprzedaży dla handlowców, kurs negocjacji dla działu zakupów.

## **Wnioski i rekomendacje**

- KFS jako instrument wsparcia rozwoju nie powinien powielać „grzechów” funduszy unijnych z okresu 2004-2016. Należy zdecydowanie zweryfikować cele i zasady stosowania tego instrumentu. Możliwe, że lepsze rezultaty, większą transparentność oraz większą efektywność dałoby się osiągnąć stosując bezpośrednie instrumenty fiskalne
- W przypadku kontynuacji stosowania KFS należy dążyć do zwiększenia jego efektywności i jednocześnie ograniczenia zbędnych obciążeń biurokratycznych, przy ograniczeniu uznaniowości w przyznawaniu środków z KFS i poprawieniu transparentności tego procesu. Definicja KFS sformułowana w wytycznych kierunkowych wydanych w 2017 dla Urzędów Pracy powinna zyskać rangę ustawową i brzmieć: „Celem KFS jest utrzymanie zatrudnienia i dostosowanie kompetencji do wymagań dynamicznie zmieniającej się gospodarki i rynku pracy”
- Powinny obowiązywać zasady równego traktowania i niedyskryminacji. To pociąga za sobą obowiązek przejrzystości, który polega między innymi na zagwarantowaniu wszystkim potencjalnym wnioskodawcom takiego samego poziomu wiedzy i posiadanych informacji na temat procedur oraz ich upublicznienie w tym samym czasie (z odpowiednim wyprzedzeniem) dla wszystkich. Zgodnie z kierunkowymi wytycznymi dla urzędów wydanymi przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej ze stycznia 2017 „Krajowy Fundusz Szkoleniowy w roku 2017 – kierunkowe wytyczne dla urzędów pracy”, jasno wskazano, że Urząd pracy może zastosować dodatkowe kryteria. Ważne jest, aby zasady te zostały sformułowane jasno i przed ogłoszeniem naboru
- Należy upraszczać procedury i rezygnować z takich dokumentów, których można byłoby wymagać na etapie podpisywania umowy. Takie podejście ułatwi pracodawcom procedurę ubiegania się o finansowanie z KFS oraz ułatwi ocenę Urzędowi, które w wielu powiatach nie dotrzymały 30-dniowego terminu oceny wniosku m.in. ze względu na złożoność procesu i liczbę wymaganych załączników i opisów szczegółowych. Dokumenty, które powinny być

wymagane na etapie podpisywania umowy z pracodawcą, już na etapie składania wniosku, można zastąpić oświadczeniem

- Informacje i dane wrażliwe powinny być przekazywane na etapie podpisywania umowy z pracodawcą z zachowaniem odpowiednich procedur i wymaganych zgód oraz oświadczeń
- Potrzebne jest stworzenie obowiązującego wzoru wniosków i załączników
- Należy powiązać usługi rozwojowe finansowane z KFS z systemem zapewniania jakości BUR
- Potrzebna jest stała współpraca pomiędzy urzędnikami, wykonawcami usług oraz pracodawcami w celu uwspólniania języka, przeglądu dostępnych i efektywnych form rozwojowych oraz aktualnych potrzeb rynkowych odnoszących się bezpośrednio do pracodawców, dla których instrument został stworzony.

## VII. Uwarunkowania formalno- -prawne funkcjonowania sektora

**Teza 17: Działanie sektora zależy od przejrzystych warunków formalno-prawnych zapewniających bezpieczeństwo i równe traktowanie**

**Teza 18: Potrzebne są rozwiązania prawne eliminujące główne bariery i ułatwiające działanie sektora usług rozwojowych**

**Teza 19: Zintegrowany System Kwalifikacji powinien wspomagać przede wszystkim sferę kwalifikacji rynkowych**

### **17.1 Rozliczanie prowadzenia szkolenia lub wykładu jako działalności twórczej w formie umowy o dzieło**

W ostatnich latach mamy do czynienia z konsekwentną zmianą interpretacji i orzecznictwa dotyczącego traktowania działalności twórczej, w tym prowadzenia wsparcia uczących się w formie wykładów, szkoleń, a także w innych formach, niezależnie od autorskiego i oryginalnego charakteru projektu usługi i realizowanego programu. Interpretacje w tym zakresie rażą swoją niekonsekwencją, ignorują twórczy charakter kluczowych aktywności składających się na usługę rozwojową i w wielu wypadkach nie służą ochronie praw autorskich. Ta upowszechniająca się praktyka, wyrażająca się w szczególności w nasilonych kontrolach ZUS przeprowadzanych w firmach sektora, powoduje przykre konsekwencje.

Kontrole dotyczą umów zawieranych przez firmy w ubiegłych latach i z reguły kwestionowany jest ich status, co w konsekwencji oznacza konieczność zapłaty na rzecz ZUS poważnych kwot, wynikających z innego naliczenia w wyniku kontroli należnych składek na rzecz ZUS. Firmy, których ta sytuacja dotyczy, nie mają praktycznie żadnych szans w dochodzeniu tych kwot od osób, z którymi zawierały zakwestionowane przez ZUS umowy. W zależności od zakresu kontroli, liczby i wartości zakwestionowanych umów, obciążenia firm mogą osiągać kwoty, które stanowią zagrożenie dla kondycji ekonomicznej firmy, a w niektórych wypadkach mogą przesądzić o jej upadku. Ponieważ kwestia dotyczy umów zawartych w przeszłości, firmy nie mogą w żaden sposób uchronić się przed ryzykiem potencjalnych konsekwencji kontroli. Oznacza to nieustanne poczucie zagrożenia bezpieczeństwa ekonomicznego. Warto dodać, że kwestionowane są umowy zawierane w okresie, kiedy linia orzecznicza w tej kwestii nie była ukształtowana, a wiele interpretacji i wyroków, pozwalało zakładać, że stosowane wówczas praktyki są zgodne z prawem i nie rodzą ryzyka w przyszłości.

Nie ulega wątpliwości, że tak ukierunkowana linia interpretacyjna nie pozostawia firmom innego wyboru, jak tylko jednolite przejście na formę umów zlecenia. Poza wątpliwościami natury merytorycznej i niechęcią do współpracy wielu osób, których oryginalny wkład autorski jest w ten sposób deprecjonowany, pogarsza to w znacznym stopniu efektywność ekonomiczną działalności rozwojowej i podnosi jej koszty, związane z opodatkowaniem i oskładkowaniem takich umów. Niejednolite stosowanie przepisów prawa podatkowego oraz przepisów o ubezpieczeniach społecznych

w konsekwencji staje się płaszczyzną do nierównego traktowania identycznych lub podobnych podmiotów oraz stanów faktycznych, a rozproszenie i brak zgodności interpretacyjnych w organach administracji publicznej powoduje chaos interpretacyjny oraz nieścisłości i błędy w stosowaniu przepisów, niezależnie od ich brzmienia literalnego, jak również pojawiających się poglądów doktryny w tym zakresie. Interpretacje indywidualne w zakresie prawa podatkowego oraz ubezpieczeń społecznych stanowić mogą przyczynę zróżnicowania w zakresie sytuacji prawnej podmiotów na jednym rynku.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Należy zdecydowanie oczekiwać, że w związku ze stanem faktycznym opisanym powyżej, Państwo powstrzyma się do praktyki stosowania przyjętej współcześnie linii interpretacyjnych w stosunku do zdarzeń przeszłych i zaprzestanie drastycznej formy osłabiania bądź niszczenia wielu podmiotów sektora
- Konieczna jest jednolita interpretacja natury działalności twórczej – nie tylko dla działalności w zakresie usług rozwojowych
- Niezbędne jest należyte docenianie i ochrona aktywności intelektualnej o oryginalnym charakterze
- Potrzebne jest wypracowanie trwałych i jednolitych regulacji prawnych, które chronić będą wszystkich zainteresowanych przed doraźną zmiennością interpretacji, szczególnie dyktowaną doraźnymi celami fiskalnymi państwa.

### **17.2 Zróżnicowanie statusu firm szkoleniowych jako podatników VAT**

Zgodnie z art. 43 ust. 1 punkt 26) lit. a) ustawy o podatku od towarów i usług zwolnione z podatku VAT pozostają usługi świadczone przez jednostki objęte systemem oświaty w rozumieniu przepisów o systemie oświaty, w zakresie kształcenia i wychowania, jak również usługi i dostawy ściśle z ww. usługami związane. Ze zwolnienia tego mogą zatem korzystać, zgodnie z art. 2 pkt 3a ustawy o systemie oświaty, placówki kształcenia ustawicznego, placówki kształcenia praktycznego oraz ośrodki doksztalcania i doskonalenia zawodowego, umożliwiające uzyskanie i uzupełnienie wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Firmy szkoleniowe, które – w pełni legalnie – nie działają w oparciu o ustawę o systemie oświaty, nie mogą korzystać z analogicznego zwolnienia.

Mamy do czynienia ze zróżnicowaniem sytuacji prawnej podmiotów działających na tym samym rynku i ubiegających się częstokroć o te same zlecenia. Zróżnicowanie to jest szczególnie widoczne w działalności uczelni wyższych, które korzystają ze wspomnianego zwolnienia w pełnym zakresie swoich działań, a więc także w obszarze coraz szerszej aktywności o charakterze komercyjnym realizowanych w obrębie edukacji pozaformalnej – z naruszeniem zasad konkurencji wobec podmiotów sektora usług rozwojowych. Kwestia nabiera szczególnego znaczenia w przypadku niektórych klientów, szczególnie z sektora finansów publicznych, często pozbawionych możliwości rozliczenia VAT, co w efekcie stawia w gorszej pozycji podmioty oferujące cenę powiększoną o pełną stawkę.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Należy dążyć do wypracowania rozwiązań, szczególnie w kwestii zwolnień podmiotowych, zrównujących warunki prowadzenia działalności w obszarze usług rozwojowych
- Od podmiotów działających zgodnie z przepisami ustawy – Prawo Zamówień Publicznych, również w zakresie zamówień nieobjętych tą regulacją ustawową, organizowanych w formie zapytań ofertowych należy oczekiwać precyzyjnego oraz jednoznacznego określania wymagań ofertowych, łącznie ze wskazaniem, jakie zastosowanie znajdują przepisy ustawy o VAT w zakresie zwolnień podatkowych
- Potrzebne jest jednoznaczne określanie przez podmioty sektora finansów publicznych, czy korzystają ze zwolnienia przewidzianego w przepisie art. 43 pkt 26 lit. a) czy spełniają przesłanki

zastosowania przepisu art. 43 pkt 29 lit. c) ustawy o VAT – finansowanie ze środków publicznych. Brak wyraźnego oświadczenia w tym zakresie w zapytaniach ofertowych stanowi nagminną praktykę podmiotów publicznych.

### **17.3 Opodatkowanie środków publicznych**

Mamy aktualnie zasadniczą trudność z określeniem, czy środki wypłacane w projektach realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój oraz Regionalnego Programu Operacyjnego, współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, traktować należy jako pomoc udzieloną w ramach programu finansowanego z udziałem środków europejskich, o których mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych - korzystając jednocześnie ze zwolnienia od podatku dochodowego na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 137 ustawy o PIT.

Zgodnie z art. 21 ust. 1 pkt 137 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, wolne od podatku dochodowego są środki finansowe otrzymane przez uczestnika projektu jako pomoc udzielona w ramach programu finansowanego z udziałem środków europejskich, o których mowa w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.).

Uwzględniając treść przepisu art. 5 ust. 1 i 3 ustawy o finansach publicznych, do środków europejskich zalicza się m.in. środki pochodzące z funduszy strukturalnych (m.in. Europejskiego Funduszu Społecznego – wymienione w art. 5 ust. 3 pkt 1 ustawy o finansach publicznych, środki pochodzące z programów POWER i RPO). Jako że stypendia stażowe oraz szkoleniowe są wypłacane w ramach projektów realizowanych w ramach ww. programów, to można uznać, że spełniają warunek określony w regulacji art. 21 ust. 1 pkt 137 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, dotyczący udziału środków europejskich w pomocy udzielanej uczestnikom projektu i jako pomoc udzielona w ramach programu finansowanego z udziałem środków europejskich. W konsekwencji, stanowią przychód uczestników, jednakże zwolniony od podatku dochodowego na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 137 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych.

W praktyce funkcjonowania organów podatkowych reprezentowane jest odmienne stanowisko, skutkujące uwzględnieniem kwot stypendiów w podstawie opodatkowania. Stanowisko to jest niekorzystne dla beneficjentów, a dodatkowo naraża ich – w razie uprzedniego zakwalifikowania tych kwot jako zwolnionych z PIT – na wydanie decyzji ustalającej wysokość zobowiązania podatkowego.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Jediną możliwością zmiany istniejących rozwiązań w zakresie ulg i zwolnień podatkowych jest zmiana obowiązujących przepisów. Proces taki, niezależnie od rzeczywistej możliwości wszczęcia go w niedalekiej przyszłości, niewątpliwie będzie wysoce skomplikowany, a jakkolwiek wpływ środowisk zajmujących się świadczeniem usług rozwojowych, na wprowadzane zmiany – niepewny. W świetle braku inicjatyw ustawodawczych w tym zakresie ryzyko nieskutecznego lobbingu jest jednakże nieistotne. Przepisy prawa podatkowego, w szczególności odnoszące się do kwestii zwolnień i ulg nie tylko rzadko podlegają jakimkolwiek rozszerzeniom, ze względu na „drażliwość” tematyki, ale również ulegają systematycznemu ograniczaniu, bez względu na rzeczywiste potrzeby podatników.

### **18.1 Rozproszenie źródeł regulacji prawnych**

Regulacje prawne dotyczące przedmiotowych usług należą do różnych gałęzi prawa, zarówno na płaszczyźnie krajowej, jak również regulacji unijnych: prawa cywilnego, finansowego, zamówień

publicznych, pracy i ubezpieczeń społecznych. Powoduje to trudności w uzyskaniu kompleksowej informacji dot. prawnych obowiązków firmy świadczącej usługi rozwojowe i może stanowić problem w przypadkach braku kompatybilności norm prawnych należących do różnych gałęzi prawa. Rozproszenie źródeł regulacji wiąże się również z niejasnością definicji i rozbieżnością pomiędzy teorią a praktyką. Powoduje to szereg nieporozumień. Przykładem może być wielość określeń opisujących uczenie się dorosłych: kształcenie ustawiczne, kursy, szkolenia, edukacja pozaszkolna, usługa rozwojowa itp. Efektem rozproszenia może być tworzenie regulacji kreujących różne warunki dla poszczególnych uczestników sektora.

Wśród aktów prawnych, różnicujących w różnych aspektach podmioty świadczące usługi rozwojowe w zależności od formy prawno-organizacyjnej, w której prowadzona jest ta działalność, wyróżnić należy przede wszystkim: ustawę z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks Cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.), ustawę z dnia 26 czerwca 1974 roku - Kodeks Pracy (Dz. U. Nr 24, poz. 141 z późn. zm.), ustawę z dnia 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. Nr 137, poz. 887 z późn. zm.), ustawę z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług (Dz. U. Nr 54, poz. 535 z późn. zm.), ustawę z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (Dz. U. Nr 95, poz. 425 z późn. zm.), ustawę z dnia 24 stycznia 2004 roku – Prawo Zamówień Publicznych (Dz. U. Nr 19, poz. 177 z późn. zm.) i inne.

Wielość źródeł rodzących obowiązki po stronie podmiotu oferującego usługi, jak również skomplikowanie, szczegółowość oraz często – brak konkretnych rozwiązań ustawowych lub jednolitych zasad ich stosowania – powodują ryzyko pominięcia lub przeoczenia przepisu, który w konkretnej sytuacji winien mieć zastosowanie. Jak wskazano już w niniejszym opracowaniu, przykładem takiego przepisu może być art. 43 pkt 26 lit. a) oraz pkt 29 lit. c) ustawy o VAT.

Fakt uregulowania działalności podmiotów w wielu aktach normatywnych, powodujący rozproszenie rozwiązań ustawowych, niesie za sobą ryzyko zakończenia prowadzenia tej działalności niezależnie od wyniku finansowego, posiadanej wiedzy oraz zasobów, jak i doświadczenia. Bez współpracy z sektorem publicznym, ujednoczenie zasad mających zastosowanie w usługach rozwojowych będzie niemożliwe (patrz pkt 18.4.).

## **Wnioski i rekomendacje**

- Wydaje się, że z perspektywy potrzeb rynku usług rozwojowych potrzebna jest konsolidacja i ujednoczenie pojęć i podejścia nawiązujących do rozwiązań wypracowanych w dokumencie: „Perspektywa uczenia się przez całe życie” opracowanej przez Radę Ministrów w 2013 r.. W powiązaniu z pracami nad nowelizacją ustawy o ZSK, a także z uwzględnieniem aktualnych dokumentów strategicznych, powinna powstać nowa strategia LLL dla Polski i podporządkowane jej propozycje modyfikacji i uproszczeń regulacyjnych
- Ze względu na specyfikę i zróżnicowanie usług oraz rozproszenie przepisów i ich wielość, podmioty sektora usług rozwojowych obciążone są większym ryzykiem niż „przeciętny” przedsiębiorca. Dlatego też potrzebna jest dokładna edukacja sektora w zakresie prawnym, formalnym i podatkowym oraz zachęcanie tych podmiotów do tworzenia wspólnych reprezentacji rzeczniczych do minimalizowania tego ryzyka.

### **18.2 Definicja wykonawcy usługi rozwojowej (trener, coach, mentor itp.)**

W ramach usług rozwojowych oferowanych na rynku – wszechstronnych, szerokich merytorycznie

oraz warsztatowo, niemożliwym staje się jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia wykonawcy (trenera, coacha, mentora) z jednoczesnym określeniem wymagań, którymi taka osoba miałaby się cechować. W ostatniej dekadzie zjawisku towarzyszy znaczny wzrost liczby osób podejmujących się pracy w usługach rozwojowych, znacząco różniących się od siebie pod względem predyspozycji do wykonywania tych ról oraz posiadanych kompetencji. Niemożliwość ustalenia jednolitego sposobu oceny oraz kwalifikacji osób realizujących usługę rozwojową powoduje także zróżnicowanie w zakresie funkcjonujących na rynku stawek dziennych za wykonywane usługi, nie tylko w odniesieniu do różnych dziedzin oferowanych usług, ale także w ramach tego samego obszaru tematycznego. Zróżnicowanie cen staje się wymierną trudnością w funkcjonowaniu podmiotów sektora usług rozwojowych oraz przyczyną zjawiska dumpingowania cen, zauważalnego już na szeroką skalę.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Należy stymulować sektor do rozwoju rynku kwalifikacji w sektorze usług rozwojowych. Rynek kwalifikacji zaowocuje bardziej precyzyjnym określeniem wymagań i poziomów tych wymagań w stosunku do osób realizujących usługę rozwojową
- Należy stymulować podmioty sektora do stosowania standardów jakościowych dla usług rozwojowych, a zwłaszcza dotyczących doboru wykonawców
- Należy zwiększać świadomość klientów usług rozwojowych co do wymagań kompetencyjnych realizatorów usług.

### **18.3 Usługi rozwojowe poza polskim systemem prawnym**

Szeroki zakres usług rozwojowych odbywa się w chwili obecnej poza polskim systemem prawnym, przede wszystkim z wykorzystaniem zagranicznych platform e-learningowych, rozwojowych oraz edukacyjnych. Zainteresowanie produktem zagranicznym wśród odbiorców usług podyktowane jest często negatywną opinią na temat jakości usług oferowanych w kraju, bądź przekonaniem o wyższości usług zagranicznych nad rodzimym rynkiem. Podmioty dotychczas oferujące usługi w Polsce decydują się na przeniesienie i rejestrację poza granicami kraju, co skutkuje przeniesieniem kapitału polskiego poza RP i ograniczaniem rozwoju rynku usług rozwojowych w Polsce.

W wyniku coraz częstszego korzystania przez przedsiębiorców z zagranicznych możliwości w zakresie usług rozwojowych i edukacyjnych, polski rynek traci na atrakcyjności. Brak wsparcia ze strony organów władzy publicznej dla rozwoju sektora usług rozwojowych przez polski system prawny i podatkowy, niekonkurencyjny w stosunku do wielu zagranicznych rozwiązań, przyczynia się do zjawiska wyprowadzania także biznesu usług rozwojowych za granicę.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebny jest dialog dotyczący roli sektora i warunków prowadzenia działalności w zakresie usług rozwojowych w Polsce. Należy dążyć do zrównania warunków działalności dla różnego typu podmiotów i jednoczesnego zwiększenia jej atrakcyjności prowadzenia tej działalności w Polsce
- Należy stworzyć mechanizmy zachęcające do inwestowania w usługi rozwojowe w Polsce
- Niezbędne jest rozpowszechnianie dobrej opinii o podmiotach oraz osobach z rynku rodzimego, reprezentujących wysoki poziom merytoryczny, posiadających znaczne doświadczenie, zarówno biznesowe, jak i warsztatowe. Odpowiedni marketing, zapewniający promowanie polskich rozwiązań rozwojowych, wzajemne polecenia wśród klientów, a także organizacja eventów, konferencji czy spotkań biznesowych, pozwalających na *networking* oraz wymianę doświadczeń, pozwoli na umocnienie pozycji polskich firm na rynku usług szkoleniowych

- Zwiększenie świadomości wśród potencjalnych odbiorców usług szkoleniowych o jakości usług oferowanych na rynku polskim, poprzez przeprowadzenie stosownych działań informacyjno-promocyjnych, uwzględniających także wszechstronne omówienie certyfikatów jakości usług, posiadanych przez podmioty polskie
- Konieczna jest także inicjatywa oraz aktywność podmiotów, działających na polskim rynku usług szkoleniowych, przede wszystkim w zakresie aktualizacji proponowanych rozwiązań szkoleniowych, edukacyjnych oraz consultingowych, urozmaicenie oferty proponowanej odbiorcom, w tym także unowocześnienie produktów w zakresie istniejących technologii.

#### **18.4 System prawny a wspieranie i promowanie usług rozwojowych**

Obecny system prawny w Polsce i jego elementy mające chociażby szcątkowe zastosowanie do usług rozwojowych stanowi system represyjny, a nie wspierający rozwój branży. Formalno-prawne rozwiązania w sposób nierówny, pozbawiony jednoznacznych i sprawiedliwych kryteriów często dyskryminują podmioty o dużym kapitale i wysokiej liczbie zatrudnienia, jednocześnie pozbawiając przedsiębiorców małych i mikro możliwości rzeczywistego i wszechstronnego rozwoju na rynku usług rozwojowych. Realizacja usług rozwojowych, w świetle ograniczeń czasowych, finansowych oraz merytorycznych, możliwa jest w dużej mierze wyłącznie przez podmioty z ugruntowaną pozycją, m.in. z uwzględnieniem umów ramowych czy historii współpracy.

Przepisy regulujące działalność w branży są w stagnacji, a brak zainteresowania oraz aktywności w zakresie ich zmian pozbawia podmioty przestrzeni na pełny rozwój i współpracę, powodując jednocześnie niezdrową konkurencję, dumping cenowy oraz swoiste polowanie na klientów, poprzez wprowadzanie znaczących rabatów, oferowanie kilku usług w cenie jednej oraz „cięcie” kosztów m.in. wynagrodzenia trenerów, jakości materiałów i czasu poświęcanego na merytoryczne omówienie zagadnień (ogromna popularność tzw. krótkich form szkoleniowych). Podmioty oferujące usługi rozwojowe, obarczane są odpowiedzialnością za jakość usług, relację tych usług do ceny szkolenia/warsztatu, niezależnie od tego, że wprowadzane ograniczenia dyktowane są obowiązującymi przepisami oraz realiami rynku. W obowiązującym porządku prawnym konsekwencje ponoszą zarówno podmioty oferujące usługi, jak i ich odbiorcy, przede wszystkim w zakresie możliwości przeznaczenia środków finansowych na wszechstronne badanie potrzeb rozwojowych przez wykonawcę usług.

Przykładem powyższych praktyk dyskryminacyjnych ze strony sektora publicznego niezaprzeczalnie są przepisy ustawy – Prawo Zamówień Publicznych. Powszechną praktyką, zarówno w postępowaniach, do których mają zastosowanie przepisy PZP jak i zapytaniach ofertowych do 30 000 EUR, kluczowym kryterium oceny oferty jest cena. Niezależnie od wprowadzenia ustawowego zakazu oceny oferty wyłącznie na podstawie ceny, drugie kryterium częstokroć opisane jest zdawkowym określeniem „wartość merytoryczna oferty” czy „atrakcyjność”. Niejednokrotnie, drugim lub kolejnym kryterium jest kuriozalna „długość gwarancji”, co pozwala Zamawiającym dowolnie ocenić ofertę, skupiając się jedynie na oferowanej cenie. W konsekwencji, podmioty silne merytorycznie, oferujące zaangażowanie doświadczonych trenerów, cechujące się doświadczeniem w realizacji dużych projektów, przegrywają ceną, która reprezentuje wszak całość ofertowanej usługi.

Mając na względzie model ustalony przez sektor publiczny w zakresie ograniczania oferty jedynie do jej ceny, coraz częściej powielany jest on w relacjach z klientami biznesowymi. Utarty schemat działania sektora publicznego w zakresie usług rozwojowych spowodował, że znaczna część rynku działa na warunkach ustalonych przez podmioty publiczne. Brak zmiany w tym zakresie skutkować



może „spłaszczeniem” wachlarza usług rozwojowych oraz ograniczeniem ich jedynie do krótkich form szkoleniowych lub platform *e-learningowych*.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Rozwiązania szukać należy przede wszystkim w aktywności ze strony sektora publicznego, również w odniesieniu do postulowanych zmian w przepisach
- Niezależnie od powyższego, niezbędna jest również praca oraz aktywność podmiotów reprezentujących rynek, zarówno w skali makro, jak i mikro działań. Propagowanie usług rozwojowych (patrz: punkt 18.3. i 16.2) oraz podejmowanie dialogu z podmiotami sektora publicznego stanowić może ugruntowanie pola do dalszych dyskusji w zakresie koniecznych zmian.

### **18.5 Prawa autorskie**

Częstym zjawiskiem na rynku usług rozwojowych jest wymóg przeniesienia praw autorskich na klienta (zjawisko upowszechniło się na skutek umów na realizację dofinansowanych usług rozwojowych). Pozbawia to wykonawcę tych usług praw do czerpania pożytków z korzystania ze swojego dzieła i ich ochrony.

Poza usługami finansowanymi ze środków publicznych funkcjonująca dotychczas zasada licencjonowania praw autorskich w relacjach biznesowych w branży usług rozwojowych traci na znaczeniu wobec oczekiwań rynku – odbiorca usług chce wykonywać wszelkie prawa związane ze szkoleniem/warsztatem, w tym także korzystać w przyszłości w zakresie zaoferowanym mu przez podmiot szkoleniowy (np. samodzielne prowadzenie szkoleń i warsztatów, z wykorzystaniem utworów, przez trenera wewnętrznego). Klienci instytucjonalni o dużej sile wpływu egzekwują w umowach niekorzystne zapisy przenoszenia praw autorskich. Podmioty oferujące swoje usługi na rynku są zmuszane do pozbawiania się możliwości korzystania z własnego know-how.

Brak dobrych rozwiązań w zakresie praw autorskich rodzi ryzyko wykorzystania utworów bez wiedzy i zgody ich właściciela (twórcy), co nadal nie jest traktowane z wymaganą powagą oraz lekceważone jako mające nieznaczną szkodliwość społeczną i niewielkie znaczenie w relacjach biznesowych.

Sytuacja ta dotkliwa jest przede wszystkim w relacjach z podmiotami publicznymi, które pozyskują wykonawców usług szkoleniowych w drodze postępowań przewidzianych ustawą – Prawo Zamówień Publicznych. Niemożliwość negocjacji postanowień umownych, brak zgłaszanych zastrzeżeń w trakcie postępowań, jak również ryzyko, że w przypadku braku przyjęcia narzuconej treści umowy wybrana zostanie oferta konkurencji (nawet gorsza pod względem merytorycznym i cenowym) powoduje, że uczestnicy rynku usług szkoleniowych przekazują wszelkie prawa autorskie na odbiorców tych usług.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Podmioty oferujące usługi szkoleniowe w sytuacji, gdy klient/zamawiający żąda przeniesienia na siebie praw autorskich do utworów, które powstaną w toku współpracy, winny przede wszystkim rozpocząć negocjacje w tym zakresie. W przypadku klientów biznesowych wszelkie ustalenia między stronami zgodnie z przepisami kodeksu cywilnego w odniesieniu do swobody kontraktowania, niewątpliwie będą bardziej prawdopodobne
- W odniesieniu do podmiotów, stosujących przepisy Prawa Zamówień Publicznych (podmioty państwowe i samorządowe) potrzebna jest zmiana utartej praktyki, która zależna jest od ich woli i aktywności. Zgodnie bowiem z przepisami wskazanej ustawy, podmiot taki może ustalić warunki zamówienia/zapytania ofertowego wedle własnego uznania (w ramach

przepisów). Do problematyki opisanej w niniejszym punkcie odnieść można także rozważania zawarte w punkcie 18.4.

### **19.1 Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK)**

Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji weszła w życie w połowie stycznia 2016 roku (Dz. U. z dnia 14 stycznia 2016 r., poz. 64). W kolejnych miesiącach powstawały rozporządzenia wykonawcze i instytucje systemu, a Instytut Badań Edukacyjnych (IBE) rozpoczął realizację kompleksowego projektu „*Wspieranie realizacji I etapu wdrożenia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji na poziomie administracji centralnej oraz instytucji nadających kwalifikacje i zapewniających jakość kwalifikacji*”. To ważny projekt, na który składa się m.in. przygotowanie służb różnych ministerstw do nowych ról (jako ministrów właściwych dla kwalifikacji z danego sektora/branży). Przewidziano również formy wsparcia dla podmiotów m.in. z obszaru sektora usług rozwojowych, które powinny być zainteresowane, jako szczególnie do tego predestynowane, przyjmowaniem podmiotowych ról w systemie. Mają być organizowane konferencje i seminaria na terenie całego kraju dla popularyzacji wiedzy na temat ZSK i poszerzania kręgu zainteresowanych wzbogacaniem systemu i korzystaniem z jego możliwości. Warto bowiem pamiętać, że choć w czasie kilkuletnich, wspólnych prac nad ZSK w Polsce powstał niezwykle wartościowy kapitał społeczny, to jest on zbyt nikły, aby wiedza na temat systemu i praktyka jego wykorzystywania stała się powszechna.

Proces budowy systemu umożliwiającego porównywanie kwalifikacji, który objął już ponad 150 państw, niezależnie od źródła i sposobu ich uzyskiwania, nakierowany jest w dużej mierze na kwalifikacje, które uzyskuje się po zakończeniu procesu edukacji formalnej, na ścieżce rozwoju zawodowego przez całe życie. Są to też kwalifikacje zupełnie nowe i dotychczas nieopisane, a nawet jeszcze nieznanne, które zaczynają w największym stopniu decydować o naszej wartości i zdolności do dostosowywania się do zmian na rynku pracy. W ramach zintegrowanego systemu kwalifikacje te mają zyskać przymioty wiarygodności i transparentności.

Istotne znaczenie dla powodzenia systemu ma udział w całym procesie osób, instytucji i firm dysponujących doświadczeniem rynkowym, dotyczącym świadczenia usług wspomagających uczenie się i potwierdzanie jego efektów. Kluczowe staje się zainteresowanie ze strony środowisk branżowych, związkowców i pracodawców – to oni, jako potencjalni interesariusze zadecydują w największym stopniu o tym, czy ZSK będzie żywym, przydatnym narzędziem.

Z perspektywy fazy poprzedzającej wejście w życie ustawy i dotychczasowego okresu jej wdrażania sektor usług rozwojowych (stanowiący w tym procesie szczególne ogniwo kompetencyjne), dostrzegaliśmy i sygnalizowaliśmy wyraźne niedoskonałości przyjętych rozwiązań (najczęściej będących rezultatem pośpiechu albo przyjętych kompromisów), a także wskazywaliśmy na zejście na dalszy plan głównych celów jakim system ma służyć oraz zagrożenia dla jego efektywnego funkcjonowania.

### **19.2 Zintegrowany System Kwalifikacji jest niedostatecznie zintegrowany**

Poziom integracji w ramach systemu i jego spójność, postrzegane z punktu widzenia kluczowych użytkowników – podmiotów rynku pracy i szerzej – osób uczących się przez całe życie, są niewidoczne i nie wnoszą wartości dodanej. Najlepiej to zjawisko można dostrzec na przykładzie struktury, zawartych treści i funkcji informacyjnych Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji. Co istotne, nie jest to wada przejściowa, która mogłaby zniknąć wraz z pojawieniem się w systemie większej liczby kwalifikacji rynkowych. Wynika ona bowiem głównie z faktu, że system zawiera różne wymagania i formaty informacyjne dla kwalifikacji. Odmienne wymagania, a właściwie ich brak, dla kwalifikacji pełnych, wprowadzonych do systemu z mocy ustawy nie

są tutaj najistotniejszą wadą. Należy jednak zadać sobie pytanie, jakie funkcje i cele spełnia ich obecność w ZRK w aktualnej postaci. Istotniejszym natomiast zagrożeniem są zróżnicowane wymogi formalne i informacyjne w stosunku do kwalifikacji cząstkowych. Chodzi tu głównie o sposób wprowadzania do systemu kwalifikacji nadawanych po ukończeniu studiów podyplomowych – w stosunku do wymogów dotyczących kwalifikacji rynkowych. Z punktu widzenia użytkowników to zróżnicowanie jest niezrozumiałe, wprowadza chaos informacyjny i zaburza elementarne funkcje jakie ma spełniać ZRK. Z punktu widzenia aktywnych interesariuszy ZSK, przyjęte rozwiązania nie tworzą warunków i zachęt do wspólnych działań na rzecz pogłębiania integracji w jego ramach. Tej funkcji nie sprzyja również ani struktura, ani przyjęty model pracy Rady Interesariuszy ZSK. Z punktu widzenia administracji rządowej i szczególnej roli ministrów właściwych, nie działa motywująco na ich zaangażowanie świadomość, że mają zróżnicowany w zależności od „pochodzenia” kwalifikacji, a w istocie ograniczony wpływ na kwalifikacje w obrębie swojej właściwości.

### **19.3 Nieadekwatne rozwiązania dla okresu początkowego**

Dziś już wyraźnie widać, że nie przewidziano wystarczających instrumentów zachęty i wsparcia, które wspomagałyby zasilanie systemu kwalifikacjami do momentu, kiedy działać będą instrumenty, skuteczne jedynie po osiągnięciu pewnej skali zapełnienia systemu. W aktualnej fazie rozwoju systemu, testowanie procedur jest zniechęcające, a ekonomicznych zachęt brak. Stąd nieliczne inicjatywy związane z nowymi kwalifikacjami, w tym też i takie, w których można doszukać się intencji niezgodnych z celami systemu. Bez stworzenia specjalnych zachęt dla aktywnych interesariuszy systemu – mogących odegrać rolę instytucjonalne w ZSK – swoistych „lokomotyw” systemu, pokonanie aktualnych barier będzie niezwykle trudne.

### **19.4 Bariera powszechności**

W założeniach ZSK ma być powszechnie dostępnym i użytecznym narzędziem służącym wszystkim Polakom w uczeniu się przez całe życie. To nadal aktualna wizja, jednakże z bardzo odroczonym okresem wdrożenia. Stan rozwoju ZSK nie uzasadnia kampanii informacyjnych i działań popularyzatorskich kierowanych do ogółu społeczeństwa. Będą one zupełnie niezrozumiałe z uwagi na brak możliwości zaprezentowania w tej fazie rozwoju prostych i zrozumiałych przykładów faktycznych zastosowań użytkowych ZSK.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Pilnie należy przystąpić do prac nad nowelizacją ustawy, co powinno być jednak poprzedzone aktualizacją celów ZSK i priorytetów operacyjnych
- Uwagę należy skoncentrować na zbudowaniu ścisłych relacji pomiędzy ministrami właściwymi a „ich” branżami, dopasowaniu ról, które maksymalnie wykorzystają rynkowy i branżowy wymiar kwalifikacji.
- Zachodzi potrzeba zdefiniowania, co oznacza na tym etapie rozwoju ZSK, coraz częściej spotykane, choćby w wytycznych związanych z PO WER, kryterium „zgodności z ZSK” i w jakim zakresie może ono w ogóle mieć zastosowanie.
- Działania informacyjne i popularyzatorskie, wsparcie merytoryczne i organizacyjne powinny być skierowane w szerszym zakresie i w zmodyfikowany sposób do środowisk branżowych i podmiotów mogących odegrać instytucjonalne role w systemie
- Potrzebne jest tworzenie zachęt dla interesariuszy systemu, aby zwiększać motywację do zasilania go w nowe kwalifikacje
- Zintegrowany system kwalifikacji to struktura dynamiczna podlegająca ciągłym zmianom wynikającym z wprowadzania w środowisku pracy nowych rozwiązań technicznych, technologicznych, ICT, organizacyjnych i innych. Dlatego wymagany jest stały monitoring wdrażania i cykliczny proces nowelizacji ustawy o ZSK.

# VIII. Wyzwania jakościowe w sektorze usług rozwojowych

**Teza 20: Pojęcie jakości usług rozwojowych jest pojęciem złożonym i wieloznacznym, które wymaga dookreślenia**

**Teza 21: Potrzebny jest dalszy rozwój i upowszechnianie procesu profesjonalizacji podmiotów sektora**

**Teza 22: Potrzebny jest dalszy rozwój i upowszechnianie procesu profesjonalizacji osób zajmujących się rozwojem innych**

**Teza 23: Potrzebna jest większa świadomość procesu uczenia się zarówno po stronie uczących się jak i po stronie podmiotów sektora usług rozwojowych**

**Teza 24: Należy budować kulturę zarządzania efektami uczenia się i ewaluacji procesów rozwojowych**

## 20.1 Jakość w obliczu dywersyfikacji sektora

W obliczu powszechnych zastrzeżeń co do jakości kształcenia i adekwatności edukacji formalnej dla życia we współczesnym świecie, sektor usług rozwojowych budzi nadzieję nie tylko w zakresie popularyzacji uczenia się przez całe życie, ale również znaczącego rozwoju kluczowych kompetencji i postaw polskich obywateli. W większości przypadków edukacja formalna wciąż skupia się na analizie i zdobywaniu informacji historycznych, natomiast wymagania stawiane przez współczesny rynek bazują na kreatywności, planowaniu i prognozowaniu działań. Potrzebna jest komplementarność działań wszystkich obszarów edukacji.

Kluczem do sukcesu edukacji jest jakość - wyzwaniem pozostaje dookreślenie jakich aspektów jakości w sektorze usług rozwojowych powinna dotyczyć. Kluczowe znaczenie w sektorze usług rozwojowych wydaje się mieć jakość definiowana w kategoriach usługi. Częściowo jest to podyktowane wymaganiami klienta oraz realiami rynku, na którym utrzymują się firmy oferujące najwyższą jakość świadczonych usług. Kluczowe znaczenie dla stymulowania wysokiej jakości ma rynkowy charakter działań, a co za tym idzie wymagania odbiorców względem szkoleń i innych usług rozwojowych, które jak się oczekuje w dłuższej bądź krótszej perspektywie, powinny się przekładać na wymierne korzyści np. finansowe, zarówno organizacji jak i osób indywidualnych.

Z perspektywy przedsiębiorstw oczekiwania w stosunku do usług rozwojowych można sprowadzić do czterech wymiarów:

- **Maksymalizacja skuteczności** – cele w stosunku do procesu
- **Maksymalizacja efektywności** – nakłady w stosunku do rezultatów
- **Dopasowanie i adekwatność** – formy, metody, technologie, techniki, narzędzia
- **Wiarygodność i rzetelność** – reputacja, doświadczenie, pewność i bezpieczeństwo, gwarancja rezultatów.

Można powiedzieć, że w usługach rozwojowych dla przedsiębiorstw kończy się era starannego działania, a nadchodzi era osiągnięcia rezultatów.

Ze względu na ogromną dywersyfikację sektora, zdefiniowanie jakości wydaje się być trudnym zadaniem. Jak opisać jakość przy tak ogromnym zróżnicowaniu, gdzie działanie rozwojowe może przybrać tak odmienne formy jak: piknik naukowy, Uniwersytet Trzeciego Wieku, Noc Muzeów, kursy językowe, ale również usługi branży doradczo-szkoleniowej, choćby zaawansowane szkolenia organizowane dla pracowników, procesy facylitacyjne i coachingowe czy doradztwo?

W obiegu funkcjonuje wiele znaczeń pojęcia „jakości” w edukacji. Jedni utożsamiają ją z jakością procesu dostarczania usługi (analogicznie do jakości definiowanej przez ISO), z jakością transferu efektów uczenia się czy z jakością pracy ludzi (jakość przygotowania kwalifikacyjnego osób i stosowane przez nich praktyki). Drudzy, nie koncentrując się na samym procesie, utożsamiają jakość z rezultatem, czyli jakością efektów uczenia się i rozwoju, a więc w jakim stopniu cele rozwoju zostały osiągnięte. Na skutek zmian podejścia do samego uczenia się, opartego na nowym paradygmacie osób uczących się (a nie nauczanych), a także na skutek rozwoju technologii, możemy mówić o jakości sytuacji edukacyjnej. Rozumiemy przez to skupienie uwagi na tym, na ile stworzone zostało środowisko uczenia się i zorganizowano sprzyjające uczeniu się sytuacje najlepiej wspomagające rozwój. Na skutek coraz większego zróżnicowania kompetencji samych uczących się w zakresie uczenia się i zarządzania własnym rozwojem, możemy mówić o jakości uczących się jednostek, ale też uczącej się grupy. Odgrywa to coraz większą wagę ze względu na współtworzony charakter usługi rozwojowej (np. w coachingu jest to element krytyczny).

Wreszcie, na skutek wdrożenia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji pojawiło się pojęcie jakości kwalifikacji/kompetencji odwołujące się do jej treści, zakresu i poziomu w PRK (Polska Rama Kwalifikacji). W tym przypadku zapewnienie jakości wiąże się z zastosowaniem ustawowych procedur opisywania i zgłaszania kwalifikacji, a także procesów walidacyjnych i certyfikacji w ich zakresie.

Jak widać stosowanie pojęcia jakość w sektorze usług rozwojowych jest, w zależności od kontekstu i w różnych aspektach, zróżnicowane i rozległe. Każde ze znaczeń wnosi konkretną wartość.

W celu ujęcia wyzwania zarządzania jakością w sektorze, można wyodrębnić kluczowe jego elementy:

- jakość **usługi**
- jakość **kwalifikacji w sektorze i profesjonalizm osób prowadzących**
- jakość **procesu uczenia się**
- jakość procesu walidacji i **ewaluacji** efektów uczenia się.

Niewątpliwie w poszczególnych obszarach sektora podejścia do standardów jakości są różne, podobnie jak świadomość ich znaczenia. Można tu mówić raczej o „wyspach jakości” niż o jakości w całym sektorze. Pomimo że w wielu częściach sektora te elementy są coraz sprawniej rozpoznawane i weryfikowane, to pozostają ogromne obszary, którym brakuje jakichkolwiek działań w tym zakresie. Na szczególną uwagę zasługują intensywnie rozwijane prace standaryzacyjne w dziedzinie szkoleń i doradztwa.

## **21.1 Postępująca standaryzacja i profesjonalizacja usług rozwojowych**

Sektor usług rozwojowych w Polsce rozwija się bardzo intensywnie od około 30 lat. Początkowo proces ten zachodził pod silnym wpływem wzorców i standardów międzynarodowych korporacji. Stopniowo coraz silniej zaczęto akcentować specyficzne potrzeby polskich przedsiębiorców i rodzimego rynku pracy. Jakość w sektorze, początkowo dyktowana głównie gotowością do zaspokojenia potrzeb konkretnego klienta, została później poddana silnej stymulacji Europejskiego Funduszu Społecznego, przejawiającej się zachowaniami dyktowanymi chęcią dopasowania się do wymagań programów dofinansowanych ze środków tego funduszu na realizację szkoleń i działań doradczych. W rezultacie na rynku pojawiło się kilka instytucji, które aktywnie działają na rzecz standaryzacji procesów rozwojowych dla rynku pracy. To instytucje zainteresowane tworzeniem standardów dla całej branży lub regionów, takie jak np. Polska Izba Firm Szkoleniowych czy Małopolskie Partnerstwo na Rzecz Kształcenia Ustawicznego, stworzone dzięki inicjatywie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie. Ogromny wpływ na wydatkowanie środków z EFS, a co za tym idzie kreowanie standardów ma Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). W związku z procesem wdrażania w Polsce zintegrowanego systemu kwalifikacji, istotną rolę odgrywa IBE (Instytut Badań Edukacyjnych). Warto wskazać również Stowarzyszenie Trenerów i Konsultantów Zarządzania MATRIK, Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego czy Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu jako organizacje działające na rzecz profesjonalizacji osób w sektorze.

## **21.2 Standardy usług mogą służyć organizacjom jako punkt odniesienia dla rozwoju i profesjonalizacji usług i wewnętrznych procesów**

Pierwszą na rynku próbą ujęcia standardu usługi rozwojowej było opracowanie przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych kolejno: słownika pojęć szkoleniowych, Kodeksu Dobrych Praktyk PIFS i standardu SUS 1.0. Stworzony przez PIFS znacznie później (zainicjowany w 2011 roku i dalej rozwijany) Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych (SUS 2.0), został wypracowany przez branżowych ekspertów i wykorzystuje doświadczenie rynkowe, i eksperckie całego środowiska. Określa wymagania wobec firm świadczących usługi rozwojowe w zakresie przygotowania, realizacji i ewaluacji oferowanych usług. Wyznacza standardy zarządzania firmami oraz kompetencjami osób odpowiedzialnych za realizację usług. Jest standardem certyfikowanym, jego spełnienie potwierdza audyt przeprowadzony przez niezależną organizację specjalizującą się w audytach systemów zarządzania. Spełnia wymagania systemu zapewnienia jakości dla firm które są zainteresowane wpisem do Bazy Usług Rozwojowych (BUR) prowadzonej przez PARP i świadczeniem usług dofinansowanych z EFS za pośrednictwem Regionalnych Programów Operacyjnych.

Standard koncentruje się na 4 obszarach:

- Zarządzanie firmą
- Sposób świadczenie usług
- Kompetencje kadr
- Organizacja i Logistyka usług.

Na rynku funkcjonuje również ogólny standard ISO 9001 i ISO 29990 - System zarządzania jakością na potrzeby kształcenia i szkolenia, który stawia w centrum uwagi proces zdobywania wiedzy i jego doskonalenie. Międzynarodowa norma skierowana jest do instytucji świadczących usługi edukacyjne, kadr dydaktycznych i osób uczących się oraz osób zainteresowanych dziedziną edukacji. Standard jest przewidziany dla każdej formy wspomaganie rozwoju, jednak ze względu na zakres standardu najbardziej dostrzegany jest przez szkoły, centra kształcenia zawodowego i szkoły wyższe.

Regionalny charakter ma Małopolski Standard Usług Edukacyjno-Szkoleniowych (MSUES), również dedykowany instytucjom zainteresowanym dostarczaniem usług szkoleniowych, zwłaszcza finansowanych z pieniędzy publicznych. MSUES pozwala niezależnym audytorom zweryfikować sposób funkcjonowania podmiotów szkoleniowych na rynku i sposób realizacji usług szkoleniowych. Jeśli klient stwierdzi, że podmiot ze znakiem MSUES nie przestrzega standardów i/lub jakość szkoleń odbiega od deklarowanej, to ma możliwość zgłoszenia tego do Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, który podejmuje stosowną interwencję.

Efektom działań wymienionych instytucji jest znaczący postęp w zakresie standaryzacji i profesjonalizacji branży. Znacznie więcej obszarów jest wspólnych - terminologia, metodyki, tworzenie środowiska sprzyjającego uczeniu się. Jednocześnie procesy te zachodzą w ścisłej korespondencji z rynkiem - klienci stają się coraz bardziej świadomi zróżnicowania procesów rozwojowych, lepiej wiedzą czego potrzebują i gdzie mogą szukać wsparcia w różnych wyzwaniach organizacyjnych. Mówimy zatem coraz częściej o procesach rozwojowych aniżeli tylko szkoleniach czy pojedynczych wydarzeniach edukacyjnych. Zróżnicowanie wiedzy i świadomości w tym zakresie jest jednak ciągle jeszcze znaczne. Istotny, pozytywny wpływ na te procesy mieć będą także rezultaty projektu Sektorowej Ramy Kwalifikacji Usług Rozwojowych (SRK UR).

### **21.3 Standardy i dobre praktyki – problem upowszechnienia i stosowania**

Pomimo zaawansowanych prac i uzgodnień w obszarze standardów nieustannie palącym problemem jest niewystarczająca popularyzacja tej wiedzy i brak powszechności w jej stosowaniu. Zbyt często jeszcze pojawiają się różnice w rozumieniu czym jest usługa rozwojowa (np. definicja coachingu) nie tylko w środowisku, ale również ze strony klientów, a także instytucji administracji państwa i samorządu terytorialnego, odpowiedzialnych za sposób wykorzystania środków z EFS, czy KFS. Wspólne rozumienie standardów jakości wszystkich wymienionych stron wymaga ciągłego dialogu i lepszego rozumienia poszczególnych usług rozwojowych i procesów uczenia się, które są ich istotą.

Problemem jest wciąż dominujące, w stosunku do wartości i jakości, kryterium ceny jako nawyk korzystających z usługi dofinansowanej („darmowe szkolenia”). Z pewnym uproszczeniem można by powiedzieć, że tam gdzie nie działa prawo zamówień publicznych pojawia się wyższa ranga jakości. Tam, gdzie decydem w sprawie usług rozwojowych jest klient końcowy, a nie urzędnik centralny czy lokalny, wzrasta traktowanie usług jako inwestycji mającej przynieść wymierne korzyści. W konkurencji wolnorynkowej wygrywają firmy renomowane, stosujące najlepsze praktyki. Jednocześnie firmy które wygrywają przetargi publiczne mogłyby mieć niekiedy trudności w konkurowaniu na wolnym rynku – ich mistrzostwo jest skoncentrowane raczej w obszarze rozliczania projektów. Rynek został rozstrojony przez łatwe, „cudze” pieniądze, kiedy usługa była relatywnie łatwo dostępna i osłabieniu uległo podejście beneficjentów – „płacę, więc wymagam” (od 2006 – „środki unijne”). Pokłosem tego jest też szkodliwe nastawienie – jak już trzeba płacić, to jak najmniej, bez właściwej oceny innych aspektów, w tym jakości. Dodatkowo, wielu beneficjentów swój pierwszy kontakt z usługami rozwojowymi miała dzięki środkom publicznym. Na podstawie tych doświadczeń budują swoją wiedzę i swój stosunek do tych usług np.: „usługa jest tania, usługa polega na tym i na tym, usługa nic mi nie dała” itp. Tymczasem sam fakt niemożności albo utrudnienia finansowania całego procesu usługi rozwojowej (diagnoza potrzeb, doradztwo rozwojowe, działania wdrożeniowe, ewaluacja) i koncentracji na fazie realizacji samego szkolenia, przyczynił się do wypaczenia wypracowanych wolnorynkowych standardów i dobrych praktyk. Zbyt często wskaźniki wykonania projektów dofinansowanych, np. wartość wsparcia na pojedynczego beneficjenta, powodują bezre-

fleksyjne włączanie działań w rygory budżetowe, często kosztem jakości i z naruszeniem standardów. Wiele standardów, podobnie jak w systemach zarządzania jakością w innych dziedzinach, bywa traktowanych wyłącznie formalnie i nie przekłada się na faktyczną dbałość o jakość dostarczanych rozwiązań (pułapka formalizmu). Weryfikacja spełniania standardu sprowadza się do wykazania przez dany podmiot twardego, łatwego do wykazania kryterium (np. posiadanie określonych zasobów czy procedur), niekoniecznie związanych z zapewnianiem jakości.

**W dalszym ciągu nie możemy mówić o powszechności dobrych praktyk i standardów, a raczej o wyspach jakości w różnych obszarach sektora.**

W sektorze występują silne specjalizacje, które są od siebie odizolowane, mało się przenikają i nie czerpią ze swoich doświadczeń, np. edukacja obywatelska, kształcenie specjalne, sektor korepetycji. Standardy usług rozwojowych czy profile kompetencji, wciąż znane jedynie wąskiej grupie specjalistów, wymagają upowszechnienia i wprowadzenia do powszechnej wiedzy na temat uczenia się.

W ostatnich latach nastąpiło pogorszenie wizerunku sektora na skutek silnie zróżnicowanej jakości oferowanych usług i nierzetelności pewnej części dostawców. Jest to efekt towarzyszący dynamicznemu rozwojowi sektora usług rozwojowych, gdzie wysokiej dynamice rozwoju towarzyszą rzadkie, ale widoczne przypadki patologii i nieprofesjonalnych zachowań. W ramach sektora odnajdziemy typowe usługi skoncentrowane na rozwoju kompetencji i usługi o charakterze „show”, zabawy i integracji. Część tych usług realizują osoby nieprzygotowane profesjonalnie, które znalazły sposób na łatwe i szybkie zarabianie pieniędzy. Nadużywane bywają takie pojęcia jak psycholog/coach/trener czy szkolenie/warsztat. Podstawą zajęć i udostępnianych uczestnikom treści stają się niekiedy pop-książki i szarlatkańskie koncepcje niemające żadnych podstaw naukowych. Nie można też pominąć znaczącego efektu funduszy unijnych (o tym PIFS przestrzegał jeszcze w 2005 roku). Model dystrybucji środków zastosowany w Polsce powierzył urzędnikom rolę zamawiającego usługę rozwojową. Diagnoza potrzeb, wytyczne do projektów, kryteria wyboru oferentów itd. były definiowane przez urzędników. Sprawę pogorszył mechanizm podaży, który otwierał drogę do oferowania usług, na które nie było zapotrzebowania. To zjawisko w największym stopniu przyczyniło się do pogorszenia wizerunku sektora, a system podaży, połączony z niepogłębioną, często chybioną diagnozą potrzeb zaowocował „łapanką” uczestników programów rozwojowych.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest upowszechnienie wspólnego rozumienia usługi rozwojowej, uwzględniające różnorodność jej form i zakresu. Upowszechnienie powinno obejmować również kwestię terminologii
- Potrzebne są badania czynników jakości w sektorze i upowszechnianie ich rezultatów, prowadzące do rozwoju standardów i dobrych praktyk opartych na dowodach
- Potrzebny jest dalszy rozwój standardów i dobrych praktyk uwzględniających różne rodzaje usług rozwojowych i sposobów ich realizacji
- Potrzebne jest dalsze upowszechnienie uniwersalnych standardów i dobrych praktyk rekomendowanych przez środowiska branżowe
- Potrzebny jest transfer dobrych praktyk pomiędzy „wyspami jakości” w sektorze
- Obszary edukacji powinny się aktywniej stymulować m.in. poprzez wymianę dobrych praktyk, wyników badań
- Należy nakłaniać środowiska branżowe do większej samoregulacji i tworzenia mechanizmów zachęcania podmiotów sektora do stosowania standardów i dobrych praktyk
- Należy edukować i uświadamiać klientów na temat standardów i czynników wpływających na



jakość usług rozwojowych

- Należy wesprzeć pracowników sfery publicznej i decydentów w zdobywaniu wiedzy i kompetencji potrzebnych w procesie zamawiania usług rozwojowych i identyfikacji czynników wyboru usługodawców
- Środowisko powinno być szczególnie uwrażliwione na identyfikowanie i piętnowanie przejawów złych praktyk i angażować się mocniej w umacnianie wysokiej reputacji i dobrego wizerunku sektora.

## **22.1 Profesjonalizacja ról związanych z uczeniem się przez całe życie**

Podczas prac nad Sektorową Ramą Kwalifikacji Usług Rozwojowych (SRK UR) dokonano eksploracji i porównania istniejących rozwiązań w zakresie standardów zawodowych osób pracujących w sektorze. Kilka głównych spostrzeżeń zasługuje na omówienie.

Widoczna jest duża rozpiętość standardów i różnorodność podejść, zarówno co do zakresu aktywności zawodowej w poszczególnych opisach, jak i też co do wymagań kompetencyjnych osób ją realizujących. Opisy kładą różny nacisk na wymagania poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych (postaw). Różnice dotyczyły również stosowanej terminologii i definicji. W konsekwencji występuje np. wiele znaczeń pojęcia trener, coach czy doradca ds. rozwoju. Problemem istotnym jest także to, że za różnicami określeń kryją się też znaczące różnice w podejściu do wymagań stawianych osobom pośrednio i bezpośrednio wspomagającym osoby, grupy i organizacje w rozwoju.

Certyfikacja trenerska nie zyskała popularności tak dużej jak np. w coachingu i stosunkowo rzadko jest wymagana przez klientów. Certyfikaty trenerskie oparte są na różnej metodologii (zbieranie portfolio, egzaminy i testy, próbki szkoleń, supervizje i audyty). Część procesów certyfikacji stosuje powszechne na świecie standardy wymagające oddzielenia procesu walidacji od procesu rozwojowego oraz audytu procesu certyfikacji realizowanego przez zewnętrzną jednostkę zapewniania jakości. Wiele z nich osiągnęło wysoką renomę i uznanie zarówno w branży jak i wśród klientów. Problemem jest jednak to, że firmy sektora i ich klienci zbyt rzadko wymagają certyfikatów jako warunku zaangażowania danej osoby w projekt rozwojowy.

Certyfikacja coachingowa rozwinęła się w ciągu ostatnich 10 lat. Podstawą były krajowe doświadczenia (np. środowisk psychologów), środowisk trenerskich, trenerów sportu, doradców zawodowych itd. Znaczący wpływ na profesjonalizację coachingu wywarł proces tworzenia standardu zawodu coacha zainicjowany przez PIFS a kontynuowany przez Izbę Coachingu. Silny wpływ na ostateczny kształt wymagań kwalifikacyjnych i certyfikatów miały standardy międzynarodowe (np. ICF czy ICC). Certyfikacja coachingowa opiera się zasadniczo na przepracowaniu określonej liczby sesji coachingu realizowanych pod supervizją (szersze omówienie problemu złych praktyk w coachingu zawiera kolejny rozdział).

Obserwowana jest rosnąca specjalizacja trenerska i coachingowa powodująca również duże zróżnicowanie tych pojęć w branży: od „trenera od wszystkiego” w stronę trenerskiej specjalizacji, posiadanie swojej niszy i ciągłe podnoszenie umiejętności na niej skoncentrowanych. Coraz powszechniej przyjmuje się, że przy takiej specjalizacji wychodzenie poza granice swojej roli – gdy wymagana jest inna specjalistyczna interwencja – jest niedopuszczalne. Reakcja powinna polegać na poleceniu innych profesjonalistów, a nie na działaniu z możliwą szkodą dla klienta.

Rośnie też liczba zróżnicowanych ról osób wspomagających innych w rozwoju (mentor, instruktor, facylitator, coach zespołowy, tutor). Towarzyszy temu jednak nadal dość powszechne mylenie ról

trenerów, coachów, nauczycieli, wykładowców, instruktorów, mentorów itd. W opisach programów usług i w opisach samych profesjonalistów zawartych w ofertach, spotyka się dużą swobodę w opisywaniu kwalifikacji i zakresu ekspertyzy.

Rośnie znaczenie innych niż ww. ról zawodowych w sektorze. Rozwój technologii powoduje, że pojawia się popyt na designerów, deweloperów, projektantów i animatorów usług. Na skutek większej złożoności procesów rozwojowych postępuje integracja doradztwa z usługami szkoleniowymi, coachingiem i mentoringiem. Nastąpiła integracja tradycyjnych form wsparcia rozwoju z nowoczesnymi zastosowaniami technologii, np. takich jak e-learning. Dostrzega się specjalizację osób w organizowaniu i zarządzaniu projektami rozwojowymi i osób zajmujących się doradztwem i sprzedażą usług. Te wszystkie zmiany powodują, że liczba odrębnych kwalifikacji w sektorze znacznie wzrosła i proces ten będzie postępował dalej.

Konsekwencją oddziaływania na siebie edukacji formalnej i obszarów poza sferą formalną jest przenikanie się kompetencji profesjonalistów zajmujących się rozwojem innych. Jest coraz więcej osób budujących swoje kompetencje poprzez równoległą aktywność w różnych obszarach. Wielu bowiem profesjonalistów pracuje jednocześnie w sferze edukacji formalnej, jak i w sektorze usług rozwojowych.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Warto dostrzec złożoność i mnogość kompetencji ludzi pracujących w sektorze i rozwijać opisy kwalifikacji
- W celu rozwoju i upowszechnienia się kwalifikacji należy zapewniać dialog i wymianę dobrych praktyk pomiędzy poszczególnymi środowiskami w sektorze usług rozwojowych, także z udziałem profesjonalistów edukacji formalnej
- Potrzebne jest wypracowanie, na gruncie SRK UR, środowiskowego consensusu dotyczącego opisanie kwalifikacji istotnych dla sektora usług rozwojowych i szczególnie ważnych z punktu widzenia gospodarki i rynku pracy, a także konsekwentne wpisanie ich do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji
- Sektor powinien dążyć do zdefiniowania, rozróżnienia i upowszechnienia rozumienia (dostawcy i wykonawcy usług, klienci, urzędnicy) ról i specjalności profesjonalistów w sektorze. Wspólne rozumienie istoty danej roli i jej cech odróżniających od innych ról profesjonalnych nie oznacza rezygnacji z różnic występujących np. w poszczególnych szkołach przygotowujących profesjonalistów w sektorze
- Ze względu na charakter pracy należy popularyzować stosowanie wymogów samodoskonalenia się i certyfikacji wśród wszystkich profesjonalistów działających w sektorze
- Warto dążyć do zwiększenia znaczenia i rangi certyfikacji profesjonalnej w sektorze – wzrost liczby osób mających uznane kwalifikacje sektorowe będzie jedną z miar stopnia profesjonalizacji sektora
- Należy edukować osoby zamawiające usługi rozwojowe w zakresie kryteriów wyboru profesjonalnych wykonawców (sprawdzanie kwalifikacji, rozpoznawanie certyfikatów, referencji)
- Należy popularyzować wiedzę na temat korzyści, jakie kwalifikacje sektorowe mogą przynieść osobom, dla których głównym obszarem aktywności jest sfera edukacji formalnej.

### **23.1 Ranga świadomości procesu uczenia się**

Wspólnym mianownikiem wszystkich działań w obszarze usług rozwojowych jest proces uczenia się. Tymczasem świadomość tego, czym uczenie się jest faktycznie, wydaje się stosunkowo mizerna. Uczenie się kojarzone jest przede wszystkim z przekazywaniem wiedzy, najczęściej w klasie. Występuje niska świadomość procesu uczenia się jako takiego i jego ciągłości (edukacja formalna, szkolenia zawodowe, efektywność osobista, edukacja obywatelska, zainteresowania), a także możliwości

korzystania z różnorodnych propozycji usług rozwojowych. Wiele osób nie ma świadomości tego, co to znaczy uczyć się, jak różne aktywności życiowe są przejawem tego procesu, jak naprzemiennie można korzystać ze zorganizowanego wsparcia rozwoju i różnych okazji do samodzielnego uczenia się w środowisku pracy czy poza nim.

Wiele osób buduje swoją motywację do uczenia się tylko pod wpływem czynników zewnętrznych (uczę się czegoś, bo chcę zdobyć lepiej płatne stanowisko, bo tak mi każą, bo wszyscy to robią). Wielu ludzi nie dostrzega wartości uczenia się i związku rozwoju z konkretnymi korzyściami i zmianami np. jak uczenie się może przełożyć się praktycznie na sytuacje życia codziennego (przykładowo: lepsza komunikacja i asertywność przekłada się na relacje z bliskimi, lepsze zarządzanie sobą w czasie, przekłada się na możliwość realizacji własnych potrzeb i aktywności).

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest szerokie, powszechne kształtowanie postawy ukierunkowanej na rozwój – promowanie rozwoju jako stylu życia
- Należy dążyć do zwiększania świadomości procesu uczenia się i jego efektów we wsparciu rozwoju i edukacji dorosłych
- Należy stosować metody wsparcia uczących się prowadzące do budowania kontraktów rozwojowych opartych na motywacji wewnętrznej, zintegrowania kariery zawodowej z ambicjami i potencjałem osób uczących się i pozwalające na integrowanie różnych źródeł efektów uczenia się
- W sektorze potrzebne jest większe skupienie uwagi na rozumieniu różnic między różnymi formami i metodami uczenia się i lepszej znajomości wachlarza możliwości rozwojowych (benchmark, autorskie rozwiązania)
- Potrzebne jest aktywne budowanie świadomości zarówno klientów (indywidualnych i instytucjonalnych), jak też dysponentów systemowego wsparcia finansowego co do możliwych form wsparcia rozwoju.

### **24.1 Problem diagnozy potrzeb rozwojowych**

Często brak efektów usług rozwojowych nie jest wynikiem ich niskiej jakości, lecz wynikiem braku ich adekwatności będącej efektem niewłaściwej diagnozy potrzeb. Wielu realizatorów usług rozwojowych oraz ich klientów nie dostrzega wystarczającej wagi diagnozy potrzeb i szeregu wyzwań z nią związanych. Tymczasem dobra diagnoza potrzeb prowadzi do:

- Zdefiniowania (nazwania) problemu, wyznaczenia celu rozwoju, kwantyfikacji rezultatów będących efektem rozwoju
- Określenia tego co i jak można osiągnąć poprzez uczenie się i rozwój, ewentualnie co i jak można osiągnąć poprzez działania inne niż rozwojowe
- Zbudowania *kontraktu* na rozwój, czyli uzgodnienia celów i potrzeb uczenia się oraz odpowiedzialności i motywacji do uczestnictwa w procesie rozwoju
- Przełożenia potrzeb na logicznie powiązane cele i działania w usłudze rozwojowej i jej zaprojektowanie
- Zaplanowanie walidacji efektów uczenia się i zaprojektowanie ewaluacji.

W dotychczasowej praktyce diagnoza potrzeb rozwojowych często bazuje na ogólnie sformułowanych oczekiwaniach zdefiniowanych jednostronnie, bez ich należytej weryfikacji, a wiele celów rozwoju jest definiowane na podstawie nietrafnie zdiagnozowanych problemów i oczekiwań oraz wadliwie wyciągniętych wniosków. Prowadzi to do nieadekwatnych usług, które w najlepszym wypadku są korygowane w trakcie ich realizacji.

Niski poziom diagnozy potrzeb rozwojowych jest też często efektem braku właściwego dostępu do informacji i osób, dzięki którym możliwa jest diagnoza. Wśród klientów panuje niska świadomość wagi diagnozy potrzeb rozwojowych oraz możliwych metod jej przeprowadzania, a także jej kosztów. Nadal również cele szczegółowe wielu usług rozwojowych nie są zdefiniowane za pomocą efektów uczenia się.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Diagnoza potrzeb rozwojowych jest procesem przekładania oczekiwań klientów na cele rozwoju i z tego powodu powinna być traktowana priorytetowo i obligatoryjnie
- Należy upowszechniać opisywanie celów usług rozwojowych językiem efektów uczenia się, bo jedynie wówczas wywoła to potrzebę większej staranności i większego zaawansowania procesów diagnozy potrzeb
- Warto uświadamiać klientom usług rozwojowych wagę diagnozy potrzeb i wyjaśniać im ich rolę w procesie.

### **24.2 Wdrażanie efektów rozwoju – inaczej: „transfer uczenia się”**

Transfer uczenia się, to inaczej kwestia przeniesienia i zastosowania efektów uczenia się do praktyki osób korzystających z usługi rozwojowej. W praktyce tylko część projektów rozwojowych zawiera w sobie komponent transferu. W wielu przypadkach działania te są pomijane lub cedowane bezpośrednio na uczących się (teraz już wiesz, co masz robić). Zastosowanie właściwych działań i stworzenie warunków do transferu efektów uczenia się jest często utrudnione ze względu na niewystarczające zaangażowanie zamawiających usługę. Często dostawca usługi po jej zakończeniu nie ma dostępu do uczestników zajęć. Brak powszechnego stosowania działań wdrożeniowych i transferowych wynika często z niewiedzy lub niechęci angażowania dodatkowych zasobów. Brak takich działań może być również zamierzony, powodowany obawą, że działania transferowe obnażą niskie rezultaty bezpośrednich działań rozwojowych.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest upowszechnianie roli i wagi działań wdrożeniowych i transferu efektów uczenia się w uzyskiwaniu wymiernych rezultatów usług rozwojowych
- Potrzebna jest popularyzacja metod transferu efektów uczenia się
- Zarówno po stronie projektujących usługę rozwojową, jak też po stronie klienta potrzebna jest wola wspólnego określenia i uzgodnienia realnych możliwości (operacyjnych, finansowych) zastosowania danego rozwiązania
- Warto uświadamiać wagę udziału poszczególnych uczestników procesu rozwoju w realizacji transferu efektów np. uzgodnienia stopnia zaangażowania ze strony przełożonych i/lub innych osób ze środowiska, w którym funkcjonuje uczestnik programu.

### **24.3 Walidacja oraz ewaluacja usług rozwojowych**

Punktem odniesienia dla ewaluacji efektów usługi rozwojowej jest model poziomów ewaluacji autorstwa Kirkpatricka, który porządkuje głębokość badania efektywności działań rozwojowych. Zgodnie ze strukturą tego modelu, oceny uzyskane na poziomie 1 związane są z czynnikami wewnętrznymi i dostarczają informacji od samych uczestników usługi rozwojowej na temat poziomu ich satysfakcji oraz na temat pozyskanej przez nich wiedzy czy umiejętności (reakcja uczestników). Na poziomie 2 ocenia się poziom realizacji programu i celów szczegółowych. Poziomy 3 i 4 związane są z czynnikami zewnętrznymi i dotyczą praktycznego zastosowania efektów uczenia się oraz ich wpływu na prowadzoną działalność (ew. uzyskanie innych niż rozwojowe celów klienta). Jack Philips zaproponował poziom 5 ewaluacji polegający na wyliczeniu zwrotu z inwestycji (jakie koszty

poniesiono i jakie wymierne efekty finansowe uzyskano). W praktyce realizacji usług dominuje ewaluacja na poziomie 1 i 2, a im wyżej tym rzadziej projektuje się i realizuje zaawansowane metody ewaluacji. Najbardziej dominującą metodą są ankiety i wywiady z uczestnikami usługi oraz innymi interesariuszami (np. z przełożonymi).

Pomiar efektywności znacznej części projektów rozwojowych, zwłaszcza finansowanych ze środków UE, sprowadzany jest do podstawowego poziomu oceny wskaźników przyjętych dla samego procesu np. liczba osób, która wzięła udział, realizacja programu, realizacja budżetu i harmonogramu. Tylko dla części projektów dokonywana jest ocena realizacji celów uczenia się. O wiele rzadziej weryfikuje się efekty usługi bezpośrednio w miejscu pracy. Rzadkością jest pełna ocena korzyści wynikających z realizacji usługi rozwojowej w postaci oceny wszystkich efektów i porównania ich z poniesionymi nakładami. W przypadku projektów dofinansowywanych stosuje się wskaźniki ilościowe np. liczba osób, które znalazły zatrudnienie, została awansowana, liczba osób, które twierdzą, że zastosowały efekty uczenia się w praktyce. Są to oczywiście konkretne i pożądane wskaźniki oceny efektywności projektów, mogą jednak nie być wystarczające, aby odpowiedzieć na pytanie, czy działanie się opłaciło. Ocena opłacalności projektów liczona poprzez wskaźnik zwrotu z inwestycji jest dokonywana bardzo rzadko, choćby ze względu na jej skomplikowanie (metoda wydaje się mieć zastosowanie do dużych przedsięwzięć rozwojowych gdzie inwestowane są znaczne środki finansowe).

Wybór metod i zakresu ewaluacji często nie wynika z przyjętych metod i zakresu diagnozy potrzeb, na podstawie której realizowana jest usługa, a w konsekwencji z przyjętych celów szczegółowych. Powoduje to nieadekwatność działań ewaluacyjnych w stosunku do przyjętych celów. Mówiąc prościej, nie możemy wykazać osiągnięcia celów projektu, bo tego nie przewidzieliśmy w metodzie ewaluacji.

Częstym błędem w ewaluacji jest uzyskiwanie artefaktów, czyli nieuprawomocnionych wniosków – np. gdy w wynikach kwestionariuszy rozdawanych na zajęciach obserwuje się, że uczestnicy byli mniej zadowoleni niż zwykle, co prowadzi zazwyczaj wprost do obciążania odpowiedzialnością prowadzącego (nie dostarczył odpowiedniej jakości usługi) lub uczestników (mają zbyt wygórowane wymagania). Tymczasem odnoszenie się wyłącznie do satysfakcji uczestników może wręcz maskować rezultaty związane z uczeniem się. Pogłębienie rozumienia sytuacji przy pomocy różnych metod może pozwolić dotrzeć do bardziej adekwatnych wniosków (na przykład: spadek satysfakcji wynikał z konfrontacji uczestników z trudnym zadaniem, które uświadomiło im, że wiele jeszcze nie potrafią).

W praktyce często myli się pojęcie ewaluacji usługi z walidacją usługi. Walidacja usługi ma za zadanie ocenienie czy program został zrealizowany, czy działanie udało się, czy cele uczenia się zostały osiągnięte? Ewaluacja odnosi się do całości kształtu projektu; ma za zadanie ocenienie czy działanie opłaciło się, czy efekty uczenia się znalazły zastosowanie i wywołały pożądaną zmianę? Czy zasoby zostały wykorzystane w sposób efektywny? Jakie korzyści osiągnięto w wyniku uczenia się i rozwoju?

Rynek usług rozwojowych stosuje bardzo różne podejścia do kwestii walidacji usługi. Część procesów wsparcia rozwoju nie kończy się w ogóle tak rozumianą walidacją. Część kończy się potwierdzeniem uczestnictwa w programie, część z nich wskazuje na potencjalne efekty uczenia się, które powinien osiągnąć dany uczestnik. Część procesów kończy się różnymi formami zaliczeń zajęć, testów czy egzaminów potwierdzających osiągnięcie efektów uczenia się. Tylko część takich procesów jest realizowana niezależnie od procesu uczenia się i rozwoju przez osoby niezwiązane bezpośrednio ze wspomaganiem samego procesu uczenia się.

Tylko dla nielicznych i ważnych rynkowo kwalifikacji, znanych i cenionych przez pracowników i pracodawców, powstały profesjonalne procesy walidacji i certyfikacji.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebne jest upowszechnianie roli i wagi działań ewaluacyjnych i walidacji
- Potrzebny jest rozwój know-how dostawców usług rozwojowych w zakresie walidacji i ewaluacji usług rozwojowych
- Po stronie projektujących usługę rozwojową oraz po stronie klienta potrzebne jest wspólne określenie, uzgodnienie realnych możliwości (operacyjnych, finansowych) realizacji walidacji i ewaluacji.

# IX. Kultura i społeczeństwo, a uczenie się i rozwój osobisty

**Teza 25: Pokonywanie barier kulturowych to ważny składnik procesu unowocześniania gospodarki i edukacji**

**Teza 26: Nowe trendy społeczne powinny być uwzględnione w tworzeniu polityki edukacyjnej oraz oferty usług rozwojowych**

**Teza 27: Powinniśmy bardziej dostrzegać wagę uczenia się w całej przestrzeni społecznej i kulturowej, w jakiej żyjemy i działamy**

**Teza 28: Potrzebne jest inne rozumienie tego, czym współcześnie jest rozwój i jakie są sposoby jego wspomaganie**

**Teza 29: Oferta sektora usług rozwojowych może być użyteczna i atrakcyjna dla administracji, samorządów i edukacji formalnej**

## 25.1 Wyzwania kulturowe i społeczne

Jednym z trzech najważniejszych priorytetów strategii rozwoju społeczno-gospodarczego „Europa 2020” jest inteligentny rozwój, czyli rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji. Jako jedną z silnych stron całej Europy wymienia na pierwszym miejscu talent i kreatywność obywateli. Podstawowe pytanie brzmi: jak dobrze ów talent i kreatywność wykorzystać w czasach „*instant*” i pokolenia „kciuka”? Żyjemy w czasach kultu samorozwoju – oczekujemy szybkich zmian, bez nadmiernego i ryzykownego wychodzenia ze strefy komfortu. Nowoczesna edukacja próbuje zatem dostosować się do ludzi zorientowanych na szybkie i ciągłe rozbudowywanie swoich kompetencji.

Polska osiąga coraz wyższy stopień modernizacji, ale w naszej kulturze przejawia się opór przed modernizmem, czyli swobodą wyboru modelu i stylu życia, tożsamości, który uwzględniłby nasz potencjał różnorodności, wyznawane wartości i ideały. Wciąż widoczny jest kontrast pomiędzy naszą indywidualną kreatywnością i zaradnością, a zbiorową zachowawczością. Przejawia się to m.in. w tym, że stosunkowo łatwo przejmujemy i adaptujemy się do nowych technologii i know-how, a jednocześnie nie chcemy zmieniać np. wzorców społecznych i naszych postaw. Przykładem może być model feudalny w polskich firmach, który wyraźnie kontrastuje z ich poziomem uzbrojenia technicznego. Utarte wzorce np. dobrego szefa/menedżera, wzorzec relacji szef-podwładny, nauczyciel-uczeń itp. wciąż powodują trudności w budowaniu nowoczesnego społeczeństwa i wprowadzaniu zmian na poziomie tożsamości, wartości i postaw. A te z kolei uniemożliwiają rozwój kompetencji i wprowadzanie nowych zwyczajów i zachowań. Zjawiska te powodują, że próby upowszechniania uczenia przez całe życie napotykają na bariery i wpływają na selekcję tego, co przebija się do tzw. mainstreamu, a co pozostaje w sferze awangardy.

Poniżej wskazujemy na kilka takich zjawisk i wyzwań, otwierając jednocześnie prawdopodobnie długą listę czynników kulturowych i społecznych wpływających na rozwój kapitału ludzkiego i społecznego, a za tym zdolność do rozwoju społeczeństwa i unowocześniania naszej gospodarki.

## 26.1 Nowe trendy społeczne wpływające na naszą kulturę oraz aktywność edukacyjną

Świat zmienia się coraz szybciej i skala zmian, trendów i zjawisk zmieniających naszą rzeczywistość jest ogromna, a ich charakter i możliwy wpływ na nasze życie trudny do przewidzenia. Niemniej jednak dla sektora usług rozwojowych śledzenie tych zmian i reagowanie poprzez odpowiednią ofertę powinno być swoistym obowiązkiem. Jest jednocześnie ogromną szansą spełnienia nowych, często nieuświadomionych potrzeb rozwojowych (rozwój biznesu). Oto przykłady trendów i zjawisk, które aktualnie oddziałują na sektor usług rozwojowych w Polsce:

- **Podnoszenie jakości życia.** Ten megatrend silnie wiąże się ze zmianą stylu życia, przeznaczeniem środków na własny rozwój, zdrowie i rzeczy związane z samorealizacją. To wymusza często zmianę nawyków, trybu życia i wzmacnia potrzebę nowych kompetencji, aby móc realizować plan na siebie. Przykładem może być popularność zajęć fitness czy yoga, korzystanie z poradnictwa dietetycznego, edukacji zdrowego życia itp.
- **Digitalizacja życia.** Pociąga za sobą ogromne zmiany w naszym codziennym życiu. Co chwilę zdigitalizowane branże zmieniają się, a finalnie dotyka to rynku pracy i nas jako klientów. Potrzeby adaptacyjne ludzi związane z digitalizacją są ogromne. Choćby czekające nas tsunami produktów nazywanych IOT (Internet rzeczy)
- **Sieciowość.** Pojęcie sieciowości wiąże się z nowym sposobem komunikowania się, budowania relacji, zawierania transakcji, uczenia się. Wiąże się z pojęciem *wikinomii*, czyli ekonomii związanej z siecią i *share economy* - świata wymian i dostępności „za darmo”. Przez sieć załatwiamy coraz więcej, w sieci żyjemy i z niej się dowiadujemy. Zjawisko sieci zmienia radykalnie nasze pojęcie anonimowości i intymności. Sieć staje się bardzo ważnym środowiskiem uczenia się i rozwoju
- **Siwa rewolucja** jest efektem starzenia się społeczeństwa przy jednoczesnym wydłużaniu długości życia. Z tą rewolucją wiąże się tzw. „odmładzanie mentalne, czyli zjawisko trzech młodości”. Osoby starsze tworzą bardzo wartościowy kapitał ludzki (jako potencjalni pracujący), ale też stają się odbiorcami specyficznych dla nich usług i produktów – kapitałem klienckim
- **Współczesna imigracja.** Obserwujemy zjawiska migracyjne na ogromną skalę. W Polsce sukcesywnie przybywa pracujących i mieszkających tu cudzoziemców. Wyraża się to choćby obecnością w Polsce ok. 1 mln obywateli Ukrainy. To oznacza wyzwania asymilacyjne ze strony gości i gospodarzy, a tym także wyzwania i potrzeby związane z uczeniem się
- **Moda na twórczość i innowacyjność.** Dzisiaj wszyscy chcą być innowacyjni i tworzyć innowacje. Na co dzień jesteśmy poddawani silnej presji – „zmieniaj się lub giń. Dopasuj się i bądź nowoczesny”. Nie ma nic złego w aspiracji do innowacyjności. Jednak innowacyjność na skalę całego społeczeństwa wymaga zmian kulturowych (kultura proinnowacyjna), kapitału społecznego, kompetencji innowacyjnych i kompetencji zarządzania innowacjami
- **Człowiek w sytuacji edukacyjnej zamiast w przemocy edukacyjnej.** Wielu ludzi doświadczyło takiej przemocy jeszcze w szkole i jak pokazują badania, taka przemoc jest jednym ze sprawców naszych uprzedzeń do uczenia się. Począwszy od edukacji formalnej, przez pozaformalną a skończywszy na tej nieformalnej, która dzieje się w naszych domach, na ulicy, w Internecie, miejscu pracy, słowem wszędzie tam, gdzie jesteśmy aktywni, potrzebne jest sprzyjające środowisko uczenia się i wzrost naszej świadomości, że uczenie już nie dzieje się tylko w szkole. Zwłaszcza, że wyzwaniem jest świadomość i zdolność „oduczanie się” tzw. „starowiedzy”, której „termin ważności” jest coraz krótszy. Z pojęciem sytuacji edukacyjnej wiąże się pojęcie „*opportunity learner*”, oznaczające osobę wykorzystującą każdą okazję do uczenia się i rozwoju. Sama edukacja powinna przestać pouczać, doradzać, wskazywać, a pozwolić doświadczać, poddawać refleksji, zrozumieć i samodzielnie zaplanować zmianę, pozwolić spotykać się ludziom, którzy będą uczyć się od siebie, współodczuwać. Umożliwiać „trwanie” w wiedzy, a nie tylko jej zdobywanie



- **Talentomania**, czyli budowanie kariery opartej na uzdolnieniach, mocnych stronach i zainteresowaniach jednostki (wspomniane w III rozdziale). Ten silny trend zagląda już do szkół, a nawet przedszkoli. Rodzice poszukują talentów u swoich dzieci. Dzieci i młodzież próbuje dopasować swoją ścieżkę rozwoju i aktywność edukacyjną (szkolną i pozaszkolną) do swoich zainteresowań i mocnych stron. Dorośli próbują łączyć swoje moce z własną karierą. Rozwija się cały rynek poradnictwa rozwojowego i diagnostyki mocnych stron. Przedsiębiorstwa coraz częściej zarządzają talentami. Talentomania dobrze wpływa na aktywność edukacyjną ludzi, więc z tego punktu widzenia jest kulturowo pożądana. Wielu ludzi niemających świadomości swoich mocnych stron i nieaktywnych edukacyjnie, mogłoby uzyskać dodatkową motywację do rozwoju, gdyby ktoś pomógł im je zdiagnozować, łącząc je z walidacją osiągnięć i efektów uczenia się
- **Moda na kluczowe kompetencje**, takie jak np. współpraca, zarządzanie sobą i efektywność osobista, uczenie się, międzykulturowość, bycie w sieci, bycie *digi*, komunikacja interpersonalna. Kluczowe kompetencje są nie tylko modą, ale także koniecznością. Upowszechnienie kluczowych kompetencji w społeczeństwie jest warunkiem koniecznym jego unowocześnienia. Kluczowe kompetencje powinny stać się przedmiotem zainteresowania całego systemu edukacji. Powinny przestać być ofertą ekskluzywnych zajęć dla dorosłych, a trafić do szkół, instytucji i miejsc pracy. Już dzisiaj badania pokazują, że w Polsce następuje wzrost świadomości indywidualnych potrzeb związanych z efektywnością osobistą, kompetencjami społecznymi i językowymi
- **Hiperspecjalizacja i zarazem interdyscyplinarność**. Coraz więcej profesji koncentruje się na wąskiej specjalizacji, często obejmującej mały wycinek danej dziedziny. Z drugiej strony osoby te coraz częściej pracują w zmiennych i interdyscyplinarnych zespołach, wchodząc w różne role, niekoniecznie wynikające z ich specjalizacji. Rodzi to potrzebę, z jednej strony rozwoju w obszarze specjalizacji i dobudowywanie kompetencji z jej antypodów, a z drugiej np. informatyk uczy się przywództwa i zarządzania finansami, a księgowy uczy się zarządzania projektami.

## 27.1 Profesjonalizacja sektora organizacji pozarządowych

Sytuację sektora organizacji pozarządowych w Polsce zmieniła dostępność funduszy europejskich. Jak podaje Piotr Zbieranek, w ramach funkcjonowania Europejskiego Funduszu Społecznego podpisano 6,7 tysiąca umów z organizacjami non-profit (25% wszystkich podpisanych umów). W ostatnich dwóch latach 39% organizacji pozarządowych prowadzących działalność edukacyjną aplikowało o dotacje, a 19% uzyskało dotację ze środków Unii Europejskiej (dla 9% to było główne źródło dochodu).

Przerwa w dofinansowaniu ze środków unijnych (między jednym a drugim okresem finansowania) była czasem trudnych zmian. Wiele osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych w ramach projektów unijnych straciło pracę ze względu na brak środków na płynne finansowanie wynagrodzeń. Trudnością był także brak pewnych perspektyw rozwoju w przyszłości i wielka niewiadoma co do dalszych planów finansowania ze środków UE działań, którymi zajmowały się głównie organizacje pozarządowe. Sytuacja ta spowodowała, że na rynku pozostali tylko najwięksi gracze - przede wszystkim eksperci, często prowadzący organizacje od wielu lat, mający duże doświadczenie merytoryczne. Organizacje, które przetrwały kryzys finansowy mocno ugruntowały swoją pozycję na rynku. Z rynku zniknęły NGO-sy nastawione tylko i wyłącznie na zarabianie pieniędzy, a pozostały przede wszystkim te mocno osadzone we współpracy ze środowiskiem lokalnym.

Wiele organizacji postawiło na specjalizację m.in. w obszarze kultury i sportu. Umacnia się np. współpraca NGO-sów z klubami sportowymi, trenerami, zawodnikami – coraz większego znaczenia nabiera dziedzina psychologii sportu. Tworzone są przedsiębiorstwa społeczne

w oparciu o kluby sportowe (np. kluby sportowe jako miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym).

Rośnie rola społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Organizacje pozarządowe współpracują z biznesem w obszarze planowania strategicznego, budowania polityk rozwoju pracowników, *headhuntingu* przez aktywizację społeczno-zawodową, tworzenia tzw. *social company*, wzmacniania wolontariatu pracowniczego. Biznes przekonuje się, że warto współpracować z NGO-sami, uwierzył, że tworzą je zaangażowani ludzie mający nieograniczone pokłady motywacji, wysokie kompetencje i doświadczenie, jednocześnie potrafiący zaktywizować środowiska lokalne.

Dużą popularnością cieszy się także wolontariat, i to nie tylko akcyjny tj. związany z pomocą ochotników przy organizacji różnego rodzaju akcji np. zbiórek, biegów, marszów, pikników, festiwali itp. Coraz większego znaczenia nabiera także wolontariat osób starszych, czy wybierana coraz częściej w firmach forma integracji – wolontariat pracowniczy. Zamiast wyjazdu integracyjnego pracownicy korporacji wybierają wsparcie dla domów dziecka, oddziałów onkologicznych, hospicjów czy szkół (przykładem może być realizacja programów podnoszących kompetencje cyfrowe w szkołach przez pracowników IBM Polska, czy malowanie ścian w szpitalu dla dzieci przez pracowników Grupy Famur).

Wzrasta także znaczenie działań rozwojowych m.in. szkoleń, warsztatów i coachingu prowadzonych dla samych organizacji pozarządowych. Coraz większą popularnością cieszą się projekty pisane z myślą o rozwoju kompetencji liderów zarządzających organizacjami pozarządowymi.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Branża usług rozwojowych powinna dostrzec rosnące potrzeby sektora NGO
- Potrzeba integracji sektora organizacji pozarządowych – działania oddolne np. wypracowanie własnej strategii wewnętrznej NGO-sów. Przedstawiciele środowiska usług rozwojowych mogą się okazać cennym wsparciem w realizacji tego typu działań m.in. organizując i prowadząc warsztaty dla grup roboczych, grupy fokusowe, sesje mentoringowe, fora dyskusyjne, seminaria itp.
- Potrzebna jest realizacja projektów rozwojowych (szkoleń, coachingu, mentoringu) dla liderów organizacji pozarządowych m.in. z obszaru zarządzania, przywództwa sytuacyjnego, budowania efektywnych zespołów, *design thinking*, *fundraising*, animacji społeczności lokalnych itp.
- Potrzebne jest utworzenie partnerstwa przedstawicieli sektora usług rozwojowych, przedstawicieli rynku pracy i organizacji pozarządowych, przede wszystkim po to, by włączyć partnerów społecznych do planowania potrzeb w zakresie wspierania uczenia się i rozwoju
- Należy rozwijać działania w ramach psychologii sportu (np. treningi mentalne, sesje coachingowe, *biofeedback-i*, warsztaty motywacyjne w nurcie psychologii pozytywnej dla zawodników i trenerów)
- Warto realizować projekty rozwojowe dla wolontariuszy przygotowujących ochotników do pełnienia roli m.in. poprzez wzmacnianie kompetencji osób starszych i pracowników firm chcących wejść w wolontariat; organizowanie nowych form integracji zespołów: zamiast wysokobudżetowych wyjazdów integracyjnych – np. malowanie ścian w szpitalu onkologicznym dla dzieci.

## **27.2 Wzmacnianie działań w zakresie psychologii społeczności**

W obliczu zmieniających się społeczeństw, pogoni jednostek za swoim indywidualnym dobrem, pojawiających się nowych problemów społecznych, zwiększającej się liczby wymagających opieki osób starszych, wyraźnego spadku zaangażowania się obywateli, rozpadu więzi i trudności w budowaniu trwałych i bezpośrednich relacji interpersonalnych, lokalne społeczności z coraz

większym trudem wypełniają swoją rolę aktywizacji i wspólnych działań mieszkańców na terenie swojej „ojczyzny prywatnej”.

W walce z nowymi patologicznymi zjawiskami społecznymi nie sprawdzają się już formy tradycyjnej pomocy „helikopterowej” – kiedy badacze, aktywiści, wolontariusze, pracownicy socjalni, socjologowie, psychologowie, liderzy i inni „przylatują” nie wiadomo skąd na teren akcji, badają, podejmują krótkie i szybkie formy pomocy i „odlatują” w nieznanym kierunku.

W działaniach mających na celu rozwój i aktywizację społeczności lokalnych musiały zatem dokonać się zmiany. Decydujące znaczenie w rozwoju lokalnym mają dzisiaj nie tylko środki inwestycyjne i interwencyjne, lecz sami mieszkańcy, ich kompetencje, a także podejmowane przez nich działania. Mamy do czynienia z nowym podejściem do aktywizacji i edukacji społeczności lokalnych – edukacja dorosłych poprzez pracę na zasobach. Realizowane zadania organizowane są poprzez wykorzystanie inicjatywy *empowerment*. W języku polskim pojęcie funkcjonuje jako: „delegowanie poczucia mocy” – proces, w ramach którego ludzie podnoszą poczucie własnej wartości i zwiększają poczucie kontroli wewnętrznej nad własnym życiem np. poprzez działanie wspólnie z innymi. Dzięki inicjatywie empowermentu społeczności lokalne mogą odkryć swoje zasoby, wyznaczać ważne, możliwe do osiągnięcia wspólne cele oraz nauczyć się wykorzystywać swój potencjał w codziennym życiu wspólnoty. Jednostka zamiast biernie poddawać się zastanym warunkom zewnętrznym poprzez wspólne działanie z innymi (współdziałanie ze społecznością) może mieć wpływ i może zmienić warunki na bardziej dogodne dla siebie i innych.

Podejmując działania w ramach psychologii społeczności istotnym jest w pierwszej kolejności przeanalizowanie zasobów jednostek (jakie są ich umiejętności, poziom motywacji, jak budują relacje interpersonalne, jakie mają doświadczenia rodzinne, społeczne i edukacyjne). W kolejnym kroku należy dostarczyć takich zasobów, by społeczność sama była w stanie podejmować działania proaktywne, pozwalające na samodzielne wyjście z różnego rodzaju form wykluczenia społecznego czy stagnacji, bądź braku podejmowanych działań.

Zadania realizowane w ramach psychologii społeczności podkreślają rolę społeczności lokalnych w kształtowaniu jakości życia obywateli. Dobrze funkcjonująca, zdrowa społeczność lokalna dzięki podejmowanym, wyżej wymienionym inicjatywom jest w stanie sama zaspokoić ważne potrzeby swoich członków, sprzyja rozwojowi indywidualnemu jednostek, zwiększa poczucie wpływu swoich członków na warunki życia, buduje poczucie identyfikacji ze społecznością, a nawet może wspierać zdrowie psychiczne i fizyczne swoich członków. Różne badania społeczne (np. Wosiński) zgodnie dowodzą, że tam, gdzie istnieją dobrze funkcjonujące społeczności lokalne odnotowuje się mniejszą przestępczość dzieci i młodzieży, mniej dzieci porzuca szkołę, mniejszy okazuje się procent ludzi uzależnionych od narkotyków, większe jest zaangażowanie ludzi we wspólne rozwiązywanie problemów społeczności, podnosi się moralna jakość życia społeczności – i co ciekawe – daje się nawet zauważyć lepsze funkcjonowanie struktur administracji lokalnej i innych instytucji komunalnych.

Psycholog społeczności wystrzega się zatem roli eksperta wiedzącego, co jest najlepsze dla innych, przyjmując rolę współpracownika wspomagającego członków społeczności swoją wiedzą, podpowiadając dobre rozwiązania, pomagając odkrywać potencjał i pokazując jak członkowie społeczności sami mogą ów potencjał wykorzystać w rozwiązywaniu problemów w przyszłości.

W budowaniu zdrowych społeczności lokalnych i rozwoju dziedziny psychologii społeczności jest poczesne miejsce na aktywności sektora usług rozwojowych.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Należy tworzyć grupy ekspertów realizujących badania (wspólnie z członkami społeczności lokalnych) mające na celu zaplanowanie i skuteczną realizację interwencji w społecznościach (m.in. w obszarze edukacji). W badaniach prowadzonych przez członków społeczności i dla społeczności, współpraca ekspertów zewnętrznych polega np. na pomaganiu w opracowywaniu wyników, podpowiadaniu możliwości ich wykorzystania
- Warto promować ideę *empowermentu* psychologicznego i społecznościowego jako narzędzia edukacyjnego wspierającego partycypację i działania na rzecz własnej społeczności m.in. poprzez znajdowanie mocnych stron społeczności (także w obszarze edukacyjnym), rozwój umiejętności i motywacji jednostki do podejmowania wyzwań, rozwój zdolności reagowania i rozwiązywania problemów oraz uczenie się budowania trwałych relacji interpersonalnych, które mogą się przyczynić do pożądaných zmian w społecznościach
- Należy wspierać aktywnych ludzi (potencjalnych liderów), w realizacji własnych projektów w społecznościach lokalnych – realizacji warsztatów *empowermentu* uczących efektywnego działania, współpracy, przywództwa, mobilizowania innych do podjęcia wspólnych działań, odkrywania potencjału mieszkańców oraz możliwości jego wykorzystania w budowaniu silnej wspólnoty, tworzenia środowisk liderkich, wypracowywania strategii i planów działania, umiejętności zarządzania przez wartości, budowania postaw aktywności obywatelskiej, organizowania i koordynowania projektów miejskich, zajęć edukacyjnych, happeningów ekologicznych, koncertów, pikników, festiwali, imprez itp.

### **27.3 Potyczki z edukacją pozaformalną w miejscu pracy**

Myślenie i postępowanie zgodnie z utartym schematem: „jedna praca na całe życie” stało się obecnie nieefektywne i praktycznie nierealne. Zachodzące zmiany spowodowały, że celem pracownika nie jest już wspinanie się po szczeblach kariery w jednej firmie przez większość swojego życia. Młodzi ludzie coraz częściej modyfikują swoje oczekiwania zawodowe, są otwarci na nowe wyzwania, chętnie zmieniają pracodawców, by stwarzać sobie nowe możliwości rozwoju. Chcą, aby wybrana przez nich ścieżka kariery przyniosła im satysfakcję w zakresie samorealizacji i zaspokojenia potrzeb emocjonalnych, spełniła oczekiwania finansowe oraz podtrzymywała motywację do dalszego działania.

Głównym inicjatorem, motywatorem, propagatorem, a tym samym fundatorem rozwoju kompetencji pracowników jest pracodawca. Często to również pracodawca decyduje o tym, jakie działania rozwojowe dla pracowników zostaną zamówione. Nadal w wielu firmach panuje pionowa struktura wódzowska, ze spuścizną feudalizmu, jak obrazowo przedstawia Staś Kłęski, z „parobkami” i „panem”, który sprawuje nad nimi paternalistyczną opiekę i traktuje ich z lekceważeniem. Coraz wyraźniej dostrzegalnym problemem staje się także problem kultury organizacyjnej w instytucjach publicznych, zbudowanej na tradycji lat 50.

Równolegle ma miejsce wzrost zapotrzebowania na działania kreatywne, a także te związane z budowaniem relacji z innymi i rozwoju postawy empatycznej. Entuzjazm młodych ludzi wchodzących na rynek pracy niejednokrotnie zderza się z zarzucanym im deficytem umiejętności komunikacji, współpracy zespołowej czy samodyscypliny. Charles Handy zauważa, że jednym z ważniejszych paradoksów naszych czasów jest fakt, że dzisiejsze organizacje muszą być „jednocześnie globalne

i lokalne, muszą być niekiedy małe, a czasem wielkie, czasem scentralizowane, a przeważnie zdecentralizowane. Oczekują także od swoich pracowników, że będą oni zarazem bardziej autonomiczni i bardziej zespołowi od swoich menadżerów – że będą zarazem bardziej ufać i bardziej kontrolować”.

Zmieniają się także wyobrażenia pracowników na temat tego jak powinna wyglądać usługa rozwojowa. Młodzi ludzie, zwani przez niektórych badaczy „pokoleniem Y”, „Millenium”, „klatek”, czy „iPodów”, przyzwyczajeni są do przyswajania informacji przekazywanych w zawrotnym tempie i posiadających ciekawą oprawę graficzną. Młode pokolenia to ludzie dobrze wykształceni, aktywnie korzystający z nowinek technologicznych, cechujący się dużą pewnością siebie, oczekujący elastycznego czasu pracy, ale co najważniejsze – gotowi do ciągłego rozwoju i wymagający od organizacji zapewnienia stałego dostępu do coachów i mentorów opiekujących się ich ścieżką rozwojową. To właśnie nowe pokolenia stały się jednym z największych wyzwania dla wszystkich osób odpowiedzialnych za systemy rozwoju i zarządzanie karierami w organizacjach. Przemianie ulega wzajemne postrzeganie się międzypokoleniowe. Młodzi postrzegają starszych jako mało elastycznych, nienadążających za rozwojem technologii i zmianami w podejściu do rozwoju i zarządzania. Z kolei starsi postrzegają młodszych jako nieodpowiedzialnych, roszczeniowych, niezaradnych i zbyt pochopnie podejmujących decyzje w kontekście wyboru pracy i zmian w życiu. Młode pokolenia oczekują od swojego pracodawcy partnerskiego traktowania, są ważnym głosem w dyskusji i liczą na trafne wykorzystanie ich potencjału. Ważne jest dla nich w jakiej firmie pracują, z jaką kulturą organizacyjną i systemem zarządzania, w jaki sposób pracodawca zapewnia rozwój ich ścieżki kariery, a także jak dba o ich potencjał i aspiracje.

Pracownicy nie są już jedynie źródłem nadmiernie generowanych kosztów, lecz stają się strategiczną wartością dla przedsiębiorstwa i stanowią potencjał umożliwiający zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Zaczęto doceniać efekty inwestowania w ich rozwój, tworzyć ścieżki karier i zintegrowane systemy zarządzania karierami w organizacjach.

Już pół wieku temu Zygmunt Bauman zauważył, że kariera jest „drastycznym, bolesnym, pełnym konfliktów wewnętrznych problemem współczesnej moralności”. Wymaga od pracowników i ich przełożonych codziennego dokonywania wyborów, opartych na towarzyszących im emocjach, przy zagrożeniu możliwości pojawienia się konfliktów w przypadku podjęcia nieodpowiednich decyzji. Należy dostrzec, że przemiany w organizacjach i po stronie ich pracowników wywołują, konieczność adaptacji dostawców usług rozwojowych. Usługi będą musiały być coraz bardziej zróżnicowane i zindywidualizowane, ale przede wszystkim uwzględniające potrzeby głębokich zmian np. w obszarze kultury organizacyjnej. Coraz rzadziej klienci będą chcieli płacić za produkt standardowy i masowy nieuwzględniający kontekstu klienta i wielowymiarowości jego potrzeb.

### **Wnioski i rekomendacje**

- W ramach wsparcia firm należy propagować nowoczesne kultury i struktury organizacyjne, ze szczególnym uwzględnieniem wzorców przywódczych
- Należy wspomagać wypracowanie profesjonalnych strategii rozwojowych w organizacjach, obejmujących m.in. programy zarządzania karierami, zarządzania wiekiem, zarządzania przez wartości, zarządzania talentami itp.
- Warto promować budowanie różnych wiekowo zespołów, w których przedstawiciele różnych pokoleń mogą się wzajemnie uczyć od siebie i prowadzić dialog zamiast konfliktu, wsłuchując się w swoje potrzeby i aspiracje (realizacja mentoringu oraz *reverse mentoringu*)

- Dostawcy usług rozwojowych powinni rekomendować prowadzenie regularnych, wielowymiarowych analiz potrzeb rozwojowych pracowników na trzech poziomach (poziomie kadry zarządzającej, uczestnika i klientów uczestników) za pomocą różnych form i metod (ilościowych i jakościowych)
- Potrzebne jest promowanie ewaluacji programów rozwojowych za pomocą metod ilościowych i jakościowych na co najmniej trzech poziomach oceny efektywności szkoleń zaproponowanych przez Donalda Kirkpatricka
- Ważna jest realizacja i wzmocnienie działań okołoszkoleniowych wspierających rozwój i współpracę pracowników np. badania etnografii organizacji, badania *development center*, badania satysfakcji pracowników, wolontariat pracowniczy, FedEx Day (wydarzenie polegające na tym, że każdy w firmie może pracować nad czym chce przez 24 godziny; jedyny warunek to, żeby powstający projekt dotyczył któregoś z rozwijanych w firmie produktów lub używanych narzędzi), gamifikacja, *action learning* („uczenia się poprzez działanie”), *team coaching*, indywidualne sesje coachingowe i mentoringowe itp.
- Warto realizować szkolenia oraz sesje coachingowe i mentoringowe dla kadry zarządzającej wyższego szczebla, mającej wpływ na kształtowanie polityki rozwojowej w organizacjach (m.in. z zakresu przywództwa sytuacyjnego, zarządzania przez cele i wartości, diagnozy potencjału pracowników)
- Należy propagować uczynienie rozwoju integralnym elementem zarządzania strategicznego, mającym wspierać misję i wizję każdej organizacji.

### **28.1 Wzrost zapotrzebowania na rozwój kompetencji miękkich**

Dobra edukacja to taka, która oprócz kompetencji twardych rozwija także kompetencje miękkie (*soft skills*). Rozwijanie jednych bez drugich nie jest możliwe, jedne wspierają się na drugich. Prawdę tę zaczęli dostrzegać zamawiający usługi rozwojowe na naszym rynku. Coraz większego znaczenia nabiera rozwój indywidualny tzw. kompetencji miękkich, szczególnie w obszarze umiejętności komunikacyjnych, budowania relacji, empatii, zarządzania stresem i emocjami. Pokolenie „kciuka” dobrze porusza się w świecie wirtualnym, wyzwaniem, jak sami przyznają, może się okazać budowanie długotrwałych relacji *face to face* w życiu osobistym i zawodowym.

Liderzy w większych i mniejszych organizacjach nabierają przekonania, jak ważną rolę w dzisiejszych czasach odgrywa zarządzanie przez wartości, przywództwo sytuacyjne, rozwój indywidualny pracowników, docenianie zaangażowania, budowanie relacji w zespole, udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej, zarządzanie stresem, czy wykorzystanie inteligencji emocjonalnej w praktyce. Wzrasta świadomość, że tzw. kompetencje miękkie są tak samo niezbędne, jak merytoryczna twarda wiedza.

O ile w UE pojęcie kompetencje miękkie traktowane jest równie poważnie, co kompetencje twarde (kojarzone z typowo zawodowymi), to w Polsce nastąpiła silna jego deprecjacja. Urzędnicy, część przedsiębiorców i część sfery edukacji formalnej traktuje kompetencje miękkie jako dodatek do tych twardych. Często dodatek niewiele wnoszący i niepotrzebnie obciążający wydatki na usługi rozwojowe. Tymczasem definicje nowoczesnych kompetencji są nasączone umiejętnościami miękkimi. Umiejętności miękkie krytycznie decydują o wykonaniu danego zadania zawodowego i bez nich nie można mówić o kompetentnym pracowniku.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebna jest odpowiednia ranga i zrozumienie dla kompetencji miękkich jako kompetencji kluczowych dla rynku pracy i traktowania ich jako tzw. kompetencje kluczowe. Potrzebne jest

uwzględnienie tych kompetencji w wymaganiach stanowisk pracy, w wytycznych dla wydatków publicznych (fundusze EU, KFS)

- Zachodzi potrzeba odświeżenia programów i oferty rozwojowej – dopasowanie do potrzeb pokolenia Y i Z (wprowadzanie nowej tematyki np. z obszaru twardości psychicznej, przekuwania stresu w siłę do działania, inteligencji emocjonalnej, zarządzania przez wartości, wzmacniania przepływu – *flow*, współpracy międzypokoleniowej itp.)
- Potrzebne jest zwiększenie innowacyjności usług, metod i form pracy w rozwoju kompetencji miękkich (np. poprzez włączanie do szkoleń innych form rozwojowych – gamifikacje, *team coaching*, *action learning* itp.)
- Niezbędne jest zmierzanie w kierunku „*evidence based training*” – szkoleń miękkich opartych na dowodach, służących podnoszeniu jakości i efektywności uczenia się.

## **28.2 Zmiany w obszarze profesjonalizacji coachingu jako formy rozwoju osobistego**

Moda, boom, szalerstwo coachingu powoli przemija. Przeszliśmy już wiele – było przysłowiowe „zepsucie marki”, pojawił się chaos definicyjny (do worka z napisem coaching wrzucano wszystko), były kontrowersyjne przypadki nagłaśniane przez media, powstało sporo niezrozumienia – coaching zaczął być przedstawiany w mediach jako „inwazja oszołomstwa”, wiele osób mających dobre przełożenie marketingowe mówiło o coachingu, nie będąc przy tym coachami. Na tym jednak nie koniec. Wielu zarządzających wpadło na pomysł, by pod przykrywką i hasłem coachingu wprowadzić różne działania kontrolne, korektywne i sankcyjne, które z coachingiem miały niewiele wspólnego. W innych krajach pracownicy sięgają po coaching w momencie kiedy zmieniają się ich zespoły, zmieniają się oni sami, bądź podejmują nowe wyzwania. W Polsce częstą stała się praktyka – „mamy problem – dajcie tu jakiegoś coacha”.

Obecnie na rynku polskim obserwujemy spadek zainteresowania sesjami coachingowymi, w księgarniach pojawia się coraz mniej pozycji książkowych na ten temat, wyraźnemu spowolnieniu ulega także dyskusja o roli coachingu w usługach rozwojowych. Paradoksalnie, jednocześnie powoli następuje odbudowywanie zainteresowania profesjonalnym coachingiem. Wyłaniają się kluczowe specjalizacje, swoje działania wzmacniają organizacje i zrzeszenia coachingowe. Organizowane są konferencje naukowe nt. coachingu, a z rynku „wykruszają” się coachowie, mający nadzieję na szybki zysk i łatwy zarobek.

Znaczenia nabiera także jeszcze jeden, coraz bardziej dostrzegalny przez ekspertów trend. W pracy z najwyższą kadrą menadżerską, zgodnie z trendami na całym świecie, również i w Polsce – coaching rzadko przybiera już czystą formę. Coraz częściej jest łączony z innymi formami rozwoju, takimi jak mentoring, trening, szkolenia. Menadżerowie potrzebują efektywnych rozwiązań – sami coraz częściej zgłaszają „potrzebę otrzymania profesjonalnego doradztwa”, a nie tylko samodzielnego poszukiwania odpowiedzi na ważne pytania.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Ważna jest edukacja klientów na temat tego, czym jest profesjonalny coaching i jaka jest odpowiedzialność *coacha i coachee* (nazwa klienta coachingu), „mądre” popularyzowanie coachingu i budowanie świadomości
- Niezbędne jest wcześniejsze przygotowanie przez firmę klientów docelowych do coachingu – budowanie świadomości, czym jest coaching, dawanie możliwości wyboru coacha itp. (realizacja dobrych praktyk sprawdzonych w innych krajach m.in. w Kanadzie, Danii, czy Francji)

- Ważne jest korzystanie z coachingu w momencie podejmowania przez pracowników wyzwań i rozwoju, a nie tylko wtedy, kiedy spada efektywność i pojawiają się problemy w zespole (nie traktowanie coachingu jako „ostatniej deski ratunku”)
- Potrzebne jest propagowanie „dyskretnego” praktykowania coachingu - coaching to zawód w tle, ktoś, kto pomaga odnosić sukcesy; klienci sami coraz częściej wyznają zasadę: „im więcej mojego coacha na rynku, tym mniej dobrego coacha”
- Warto zachęcać coachów do znajdowania swoich specjalizacji w ramach coachingu – unikanie posługiwania się określeniem „jestem coachem od wszystkiego”
- Należy propagować korzystanie przez coachów z profesjonalnego systemu superwizji i propagować systematyczny rozwój i wykorzystywane informacji zwrotnej od klientów na temat jakości pracy
- Potrzebne jest rzetelne przestrzeganie, promowanie i dobre rozumienie norm etycznych obowiązujących w coachingu
- Niezbędne jest zmierzanie w kierunku „*evidence based coaching*” – realizacja badań efektywności sesji coachingowych, publikowanie wyników badań, prowadzenie systemowej diagnozy i podejmowanie szerokiej dyskusji na ten temat.

### **28.3 Spotkania motywacyjne – o nowym zjawisku w obszarze rozwoju osobistego**

W ostatnim czasie w naszym kraju coraz większą popularnością cieszą się tzw. spotkania motywacyjne, skupiające tysiące osób. Spotkania te często są autorskimi wystąpieniami znanych osób. Ich celem jest wzbudzenie wśród uczestników motywacji do angażowania się, samorozwoju oraz szybkiego odnalezienia się w sytuacji zmian i nowości.

Jest to dobre zjawisko, jeżeli realizują je osoby profesjonalne. Problem pojawia się wtedy, gdy osoby, często niebędące psychologami, które znalazły łatwe i szybkie środki na realizację tego typu przedsięwzięć, nadużywają słowa psycholog, powielają treści z książek z obszaru tzw. pop-psychologii. Wprowadzając w błąd tysiące osób, budując przy tym tzw. nieuzasadnione poczucie mocy, wielkości i siły. Huraoptymistyczne podejście do rozwoju osobistego, nieograniczona chęć zmiany świata, wiara w przekonanie, że mogą wszystko – są niebezpieczne i mogą w konsekwencji doprowadzić do zbudowania niemożliwych do spełnienia oczekiwań i pogłębienia się braku akceptacji swojej osoby.

### **Wnioski i rekomendacje**

- Warto podejmować dyskusje i budować świadomość w rozgraniczaniu odrębnych ról: trenera, coacha, doradcy, konsultanta, mentora, mówcy motywacyjnego. Każda z nich ma odmienne funkcje i cele do zrealizowania
- Jest duża grupa osób zgłaszająca zapotrzebowanie na tego typu usługi – ważne jest „nazywanie rzeczy po imieniu” – rzetelne mówienie o tym, czym one są i co jest ich celem.

### **29.1 Co sektor usług rozwojowych może wnieść do sfery edukacji formalnej?**

Badania pokazują, że aż 98% dzieci poniżej piątego roku życia jest kreatywnych na poziomie geniuszu. Gdzie zatem podziwia się ów geniusz i jak szkoła dba o jego rozwój? Obecnie bardzo dużo mówi się o zjawisku obniżenia wartości szkoły i uczelni jako środowiska edukacyjnego. Jako przyczyny zapaści wymienia się m.in. skupianie się na porównywaniu efektów – ostatecznych wyników (głównym celem staje się zdobywanie dobrych ocen, a nie uczenie się i poznawanie świata); rozdawnictwo matur; uczenie się pod „klucz odpowiedzi” – jedyny i właściwy; „brykotwórstwo” (spowodowane przepytywaniem wyłącznie ze znajomości utworów literackich); biurokratyzacja (zaangażowanie w tworzenie perfekcyjnej dokumentacji) – szkoła „fabryką statystyk”; organizowanie pracy dydak-



tycznej „pod egzaminy”; uczenie się oparte tylko i wyłącznie na procesie dostarczania wiedzy (np. wybieranie z programu „priorytetów” mogących się pojawić na maturze); egzaminy zewnętrzne oparte na pytaniach testowych (system testocentryczny); niezliczona ilość podręczników dla jednego przedmiotu; postulowanie wobec autorytetów (nauczyciel ma zawsze rację, a uczeń nie może dyskutować z nauczycielem); budowanie przekonania, że „popętnianie błędów jest złe”; budowanie atmosfery rywalizacji między rówieśnikami i porównywania się.

W Internecie często możemy spotkać „dowcipne” zobrazowanie dyskusji o edukacji – porównanie zdjęć ulicy wybranego dużego miasta sprzed 100 lat i ulicy miasta dzisiaj – a pod nimi podpis: „wszystko się zmieniło”. A obok porównanie zdjęć szkolnej klasy z początków ubiegłego wieku i tej dzisiejszej, a pod nimi podpis: „nic się nie zmieniło”. Możemy zatem pokusić się o stwierdzenie, że szkoła choć systematycznie reformowana, przy dużym nakładzie pracy nauczycieli, pedagogów, dyrektorów szkół i innych zaangażowanych osób, pozostaje przy swojej tradycyjnej roli – wciąż jest miejscem wyposażania młodych ludzi w wiedzę i umiejętności związane z odtwarzaniem i stosowaniem jej w typowych sytuacjach.

Polskie szkoły i uczelnie nie uczą nas umiejętności życia w zmieniającym się i nieprzewidywalnym świecie. Dalekie są od filozofii fińskiej edukacji: „Możemy przygotować dzieci do egzaminów lub do życia. Wybieramy to drugie”. W polskich szkołach nadal panoszy się, dostrzegane między innymi przez socjologów edukacji, zjawisko „prawidłowego odpowiadania” - uczniowie uczą się, że prawidłowa odpowiedź znaczy wiele dla nauczycieli i egzaminatorów, podczas gdy sposób dojścia do niej ma mniejsze znaczenie. Jak zauważa Dorota Klus-Stańska - w szkołach brakuje zgody na krytycyzm uczniów na lekcji, eksponowana jest dyrektywność nauczycieli pełniących rolę strażników poprawności wiedzy i autorytetu z nadania – „nie wystarczy wiedzieć, by zyskać aprobatę ze strony nauczyciela, trzeba jeszcze wiedzieć i wyrazić to w określony sposób”. Szkolna (czy raczej „uszkolniona”) wiedza publiczna jest uczniom prezentowana jako jednoznaczna i bezdyskusyjna. Uczenie odbywa się w ograniczonych przestrzennie miejscach.

Na tym jednak nie koniec. Poważnym problemem jest brak przedmiotów uczących kompetencji miękkich – trafnie zjawisko to podsumował David Seabury: „Wchodzimy w dorosłe życie tak przygotowani do walki z przeciwnościami, jak mól książkowy do tańca w balecie”.

W świecie zdominowanym przez zmianę nie wystarcza już pionowy transfer wiedzy od starszej generacji do młodszej (postfiguratywna kultura przodków w koncepcji Margaret Mead). Pojawia się poziomy transfer znaczeń (kultura kofiguratywna) - orientacja na terażniejszość, uczące się od siebie wzajemnie pokolenia oraz transfer pionowy o odwrotnym kierunku (kultura prefiguratywna), w którym młodsze pokolenia przekazują wiedzę pokoleniom starszym.

Zgodnie ze słowami apelu pedagoga, profesora Ryszarda Łukaszewicza, być może warto „wpuścić do szkoły trochę świeżego powietrza”. Działania podejmowane w ramach usług rozwojowych mogłyby stać się „oknem” go dostarczającym.

## **Wnioski i rekomendacje**

- Potrzebna jest realizacja działań szkoleniowych opartych nie na teoretycznych wykładach i pouczeniach, lecz na praktyce i zróżnicowanych metodach pracy zakładających m.in. rozwój umiejętności z zakresu radzenia sobie ze stresem, wzbudzania automotywacji, zarządzania emo-

cyjami, komunikacji interpersonalnej, budowania relacji, efektywnego zarządzania sobą w czasie, pracy zespołowej, planowania przyszłości czy zarządzania finansami

- Przydatna może być realizacja warsztatów technik efektywnej nauki i rozwoju kreatywności mających na celu zwiększenie zaciekawienia uczniów nauką, wykorzystanie ciekawych i inspirujących metod przyswajania wiedzy, wzbudzenie automotywacji uczniów i zwiększenie efektywności i szybkości procesu uczenia się, umiejętności zarządzania (selekcji) informacją
- Przydatne może być zwiększenie ilości szkoleń dla nauczycieli, wykładowców i osób zarządzających poszczególnymi placówkami – dobrych jakościowo i opartych o rzetelną diagnozę potrzeb samych zainteresowanych (np. z zakresu skutecznego motywowania ucznia (studenta), technik efektywnej nauki, kreatywności, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej itp.)
- Warto rozważyć wprowadzanie tzw. „*day-off*” (dnia wolnego od typowo szkolnej nauki w zamian za zajęcia terenowe bądź organizację wydarzenia społecznego)
- W ramach projektowania zajęć przydatne może być wykorzystanie maksymy Konfucjusza w praktyce: „Powiedz mi, a zapomnę. Pokaż mi, a zapamiętam. Pozwól mi zrobić, a zrozumieć” poprzez stosowanie metod aktywizujących ucznia – wsparcie ekspertów zewnętrznych z rynku usług rozwojowych w ich opracowywaniu (np. metody projektowe, metody badawcze, drama, eksperymenty itp.)
- Warto organizować uczenie się poza przestrzenią budynku szkoły czy uczelni - organizacja większej ilości pikników naukowych, festiwali nauki, uniwersytetów dziecięcych, klubów małego odkrywcy, warsztatów i zajęć terenowych prowadzonych przez praktyków.

## 29.2 Funkcjonowanie sfery publicznej wymaga profesjonalizacji

W działalności służb publicznych stosuje się jeszcze mniej adekwatnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim i planowania rozwoju, aniżeli w biznesie. Ten stan utrwała niedopasowana do wymogów współczesności panująca kultura organizacyjna i środowisko pracy przypominające wzorce sprzed kilkadziesiąt lat. Nie następuje tu przepływ (transfer know-how) rozwiązań służących efektywności, jakich wiele powstało w ramach firm czy organizacji pozarządowych. W wielu przypadkach kompetencje menedżerskie i liderские osób kierujących w sferze publicznej nie odpowiadają wymaganiom wynikającym z aktualnych trendów i zdobyczy wiedzy w tym obszarze.

Nadal spotkać można powielanie wzorców typowych dla epoki industrialnej, wśród których nie ma kompetencji zarządzania rozwojem i wspierania rozwoju pracowników. Dodatkowym problemem jest to, że osoby zatrudnione w sferze publicznej często nie mają często możliwości i środków, aby realizować swój rozwój samodzielnie. Na poziomie systemowym nie ma instrumentów zachęcających sferę publiczną do rozwoju i stosowania instrumentów wsparcia tego rozwoju. Stąd pracownicy tej sfery są często pozostawieni samym sobie i jedynie ich własna motywacja oraz wsparcie ze strony przełożonych pozwalają na zarządzanie własnym rozwojem.

### Wnioski i rekomendacje

- Warto zachęcać pracodawców i pracowników sfery publicznej do zwiększenia zaangażowania i odpowiedzialności za rozwój (zarządzanie rozwojem)
- Potrzebne są nowoczesne opisy kwalifikacji istotnych dla działalności w sferze publicznej, a firmy sektora usług rozwojowych powinny stworzyć dedykowaną sferze publicznej ofertę usług rozwojowych opartą na kwalifikacjach
- Potrzebne są rozwiązania systemowe służące zwiększeniu stopnia uczestnictwa pracowników sfery publicznej w procesach rozwojowych i zarządzaniu własną karierą
- Warto organizować transfer dobrych praktyk z przedsiębiorstw i NGO do instytucji publicznych
- Potrzebna jest organizacja edukacji menedżerskiej dla osób kierujących instytucjami publicznymi.

# X. Kierunki rozwoju sektora

## Teza 30: Sektor usług rozwojowych potrzebuje strategicznego ukierunkowania

Powiązania przyszłości Polski z jakością uczenia się i rozwoju Polaków nie da się przecenić. Jak pokazują obserwacje i analizy, a także wnioski i rekomendacje zawarte we wcześniejszych rozdziałach tego opracowania, organizacja uczenia się i rozwoju jednostek, grup i organizacji nie może być realizowana na podstawie modelu systemu edukacji sprzed kilkudziesięciu lat. Zmuszają nas do tego uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, a także ogromne tempo zmian burzące dotychczasową logikę systemu. Niewątpliwie musi w Polsce dojść do zbudowania nowoczesnego i zintegrowanego systemu edukacji. Jego silnym komponentem powinien być profesjonalny sektor usług rozwojowych. Aby odegrał swoją rolę i spełnił oczekiwania, potrzebujemy ukierunkowania strategicznego, które powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategiach rozwoju firm sektora, ale również znaleźć się w strategiach organizacji i instytucji oddziałujących na niego pośrednio, a przesądzających o kierunkach rozwoju edukacji, a także społeczeństwa i gospodarki jako całości. Wynika to z tego, że nie wszystkie potrzebne zmiany i rozwój sektora mogą zachodzić za sprawą działania mechanizmów wolnorynkowych. Wyzwania związane z jakością potrzebują aktywności środowisk sektora, te związane z warunkami formalno-prawnymi potrzebują inicjatyw legislacyjnych, a z kolei związane z modelem gospodarki potrzebują mądrej polityki gospodarczej, czy też związane z czynnikami społecznymi i kulturowymi wymagają mądrej polityki społecznej i wysiłku wielu środowisk np. sektora NGO.

Sam sektor przygotowując się do nowych wyzwań powinien zmieniać się (ewoluować) pod wieloma względami. Na podstawie zebranych wniosków i rekomendacji wyłaniają się najważniejsze kierunki rozwoju sektora usług rozwojowych.

### 7 kierunków rozwoju sektora:

- **Kierunek 1:** Dopasowanie usług rozwojowych do przejścia polskiej gospodarki na wyższy poziom tworzenia wartości dodanej w oparciu o innowacje, rozwój rynku kwalifikacji
- **Kierunek 2:** Dopasowanie do potrzeb klientów, produkty markowe o wysokiej wartości dla rynku pracy, powszechna oferta rozwoju kompetencji kluczowych i deficytowych
- **Kierunek 3:** Rozwój technologiczny, digitalizacja (*Blended Learning*, E-usługi), usługi *just in time* i na wyciągnięcie ręki, nowoczesne środowisko uczenia się
- **Kierunek 4:** Tworzenie atrakcyjnych sytuacji edukacyjnych opartych na nowych paradygmatach wykorzystujące między innymi rozwój neurodydaktyki i innych nauk społecznych
- **Kierunek 5:** Rozwój kultury uczenia się, szukanie nowej relacji z klientem, urealnienie współtworzenia usługi, zmiana percepcji procesu i warunków uczenia się, proaktywność uczących się
- **Kierunek 6:** Orientacja wynikowa i edukacja praktyczna
- **Kierunek 7:** Wysoka jakość usług rozwojowych, upowszechnienie profesjonalizmu i standardów.

Mamy świadomość, że pełne uchwycenie stanu sektora, jego potrzeb i stojących przed nim wyzwań wymaga dalszej pracy, a w wielu aspektach rozszerzenia i uszczegółowienia. Traktujemy to opracowanie jako „otwarte”, będące dorobkiem całego środowiska. Liczymy, że będzie przyczynkiem do szerokiej dyskusji, przy zaangażowaniu większej liczby środowisk i ekspertów, do czego namawiamy i zapraszamy.

# Bibliografia

1. Raport z badania „Sektor SSC/BPO w Polsce” Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), wrzesień 2010
2. Cedefop (2016). Application of learning outcomes approaches across Europe. (Stosowanie podejść opartych na efektach uczenia się w Europie)
3. Dmowski J., Jędrzejewski M., Libucha J., Owerczuk M., Suffczyńska-Hałabuz N., Pławik K., Iwasieczko M., Kowalska I.: Przemysł 4.0 PL. Szansa czy zagrożenie dla rozwoju innowacyjnej gospodarki? The Boston Consulting Group, czerwiec 2016
4. Europejska strategia w dziedzinie kluczowych technologii wspomagających – droga do wzrostu i miejsc pracy. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Bruksela, dnia 26.6.2012 r.
5. Kojs Wojciech, Wójcik Katarzyna, Rostańska Eugenia, Edukacja i gospodarka w kontekście procesów globalizacji. Wydanie I, Kraków 2014, ISBN: 978-83-7850-691-1
6. Komisja Europejska /EACEA/Eurydice, 2015. Adult Education and Training in Europe: Widening Access to Learning Opportunities. (Edukacja i szkolenia dorosłych w Europie: zwiększanie dostępu do możliwości uczenia się) Raport Eurydice. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej
7. Strategia Rozwoju Kraju 2020
8. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” (SIEG)
9. Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko (SBES)
10. Strategia Sprawne Państwo 2020
11. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020
12. Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 (PRP)
13. Bauman Z., Kariera. Cztery szkice socjologiczne, Warszawa 1960
14. Handy C., Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości, Warszawa 1996
15. Jędrusik, A., Nowoczesne formy aktywizacji kompetencji – rynek szkoleń a rozwój pracowników w dobie innowacji, „Pisma Humanistyczne”, Zeszyt XI, 2013
16. Jędrusik, A., Trener w teatrze świata szkoleń. Profesjonalizacja zawodu trenera biznesu a wyzwania i zagrożenia edukacji lifelong learning połowy XXI wieku, [w:] Podmioty, środowiska i obszary edukacyjne. Wyzwania i zagrożenia połowy XXI wieku, red. Starik N., Węglarz T., Poznań 2015
17. Jędrusik, A., Zarządzanie karierami w organizacji, Wrocław 2015
18. Okońska-Walkowicz A., Szkoła bierności? Czy szkoła może pomóc budować postawy przedsiębiorcze i innowacyjne, [w:] Edukacja dla rozwoju, red. Szomburg J., Zbieranek P., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010
19. Klęski S., Ból niespełnionych aspiracji, [w:] Młodzi vs. starzy – międzypokoleniowy konflikt czy partnerstwo?, Instytut Badań nad Gospodarką, Gdańsk 2017
20. Klus-Stańska D., Wiedza, która zniewala – transmisyjne tradycje w szkolnej edukacji, „Forum Oświatowe”, 1 (46), 2012
21. Kopijer P., Badać, czy nie badać? Oto jest pytanie. Debata o mierzeniu efektywności szkoleń, „Personel i Zarządzanie”, nr 4/2003
22. Pasterski M., Insight. Droga do mentalnej dojrzałości, Gliwice 2016
23. Słoman, M., Nowe zjawiska w świecie szkoleń, Warszawa 2014
24. Wosiński M., Organizacja społeczności a zaangażowanie jej członków, „Studia psychologiczne”, t. 37/1999
25. Zbieranek P., Sektor edukacji pozaszkolnej w Polsce – próba opisu, [w:] Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?, red. Szomburg J., Zbieranek P., Instytut Badań nad Gospodarką

- Rynkową, Gdańsk 2011
26. Raport o stanie sektora MSP w Polsce, PARP 2016
  27. Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015 - pod redakcją Jarosława Górniaka, PARP 2015
  28. E. Flamholtz, Y. Randle, *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations* (Fifth ed.), Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016
  29. „Kształtowanie się i profesjonalizacja zawodu Trenera Biznesu i Coacha. Socjologiczne studium porównawcze polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych” – badania jakościowe i ilościowe realizowane w ramach przygotowywanej pracy doktorskiej (m.in. wywiady IDI i konsultacje z przedstawicielami organizacji pozarządowych, trenerami, coachami, naukowcami zajmującymi się tematyką edukacji pozaformalnej). Anna Jędrusik, 2017
  30. Heurystyki i błędy poznawcze - „(R)ewaluacja 2 Wiedza w działaniu” str. 18-21, 22
  31. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, Dz. U. z 2016 r. poz. 64, 1010
  32. Stanisław Sławiński, *Słownik zintegrowanego systemu kwalifikacji*, Instytut Badań Edukacyjnych 2016
  33. Barbara Worek, Konrad Turek, Anna Szczucka, Problemy i dylematy rozwoju polskiego systemu uczenia się przez całe życie, *Edukacja* 2015, 1(132), 151 –167 ISSN 0239-6858
  34. (Nie)wykorzystany potencjał Szanse i bariery na polskim rynku pracy. Raport podsumowujący V edycję badań BKL z 2014 roku pod redakcją Jarosława Górniaka, PARP 2015
  35. Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015 pod redakcją Jarosława Górniaka, PARP 2015
  36. Kossowska M, Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
  37. Konrad Turek, Barbara Worek, *Kształcenie po szkole, Na podstawie badań instytucji i firm szkoleniowych, pracodawców i ludności zrealizowanych w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, PARP 2015
  38. Drzażdżewski Stanisław, Śliwiak Greta, Szwałek Krzysztof, Worek Barbara, *“Rola pozaformalnej edukacji dorosłych we wzmacnianiu rozwoju innowacyjnej gospodarki”*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, ISBN / ISSN 978-83-65591-12-8
  39. Heidtman J., Piasecki P., *“Sensotwórczość. 7 sposobów tworzenia wartości w zespole i organizacji”*, MT Biznes , ISBN 978-83-8087-099-4.

# Źródła internetowe

- *Perspektywa uczenia się przez całe życie.*, "men.gov.pl", Załącznik do uchwały Nr 160/2013 Rady Ministrów z dnia 10 września 2013 r. <[https://men.gov.pl/wp-content/uploads/2014/01/plll\\_2013\\_09\\_10za\\_l\\_do\\_uchwaly\\_rm.pdf](https://men.gov.pl/wp-content/uploads/2014/01/plll_2013_09_10za_l_do_uchwaly_rm.pdf)>
- *Pod red. Anny Kowalewskiej, Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, „www.parp.gov.pl”, Warszawa, grudzień 2009 <[https://www.parp.gov.pl/images/PARP\\_publications/pdf/2009\\_firmy\\_rodzinne\\_szanse.pdf](https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf)>
- *The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, Global Challenge Insight Report*, "www.weforum.org", styczeń 2016 <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>>
- *Pod red. Pauliny Zadura-Lichoty, Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce - odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, "www.parp.gov.pl", Warszawa 2015 <<https://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22522.pdf>>
- *Krajowe Inteligentne Specjalizacje*, „www.mr.gov.pl”, ver.3, lipiec 2016 <[www.mr.gov.pl/media/22489/opisy.pdf](http://www.mr.gov.pl/media/22489/opisy.pdf)>
- *Raport „Aktywni + Przyszłość Rynku Pracy”, opracowany na podstawie badania ilościowego i jakościowego, a także analizy danych zastanych Eurostat i DESI, przeprowadzonego przez zespół socjologów i ekonomistów DELab UW na zlecenie Gumtree.pl*, „www.cogito.com.pl”, luty 2017 r., <<http://cogito.com.pl/2017/ktore-zawody-znikna-ryнку-pracy/>>
- *Michał Gwizda i in, V edycja raportu „Rynek B+R+I w Polsce – wsparcie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przedsiębiorstw*, „www.taxand.pl”, Warszawa, listopad 2015 <[http://taxand.pl/attachments/Book/Raport20Rynek20B+R+I20w20Polsce\\_Crido20Taxand\\_2015.pdf](http://taxand.pl/attachments/Book/Raport20Rynek20B+R+I20w20Polsce_Crido20Taxand_2015.pdf)>
- *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, „www.mr.gov.pl” <[https://www.mr.gov.pl/media/34300/SOR\\_2017\\_maly\\_internet\\_14072017\\_wstepPMM.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/34300/SOR_2017_maly_internet_14072017_wstepPMM.pdf)>
- *Raport „Aktywni+ przyszłość rynku pracy”* <[http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2017/04/DELabUW\\_raport\\_Aktywni.pdf](http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2017/04/DELabUW_raport_Aktywni.pdf)>
- *Badanie niedoboru talentów 2015*, „www.manpowergroup.pl”, 2015 r. <[http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2015\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_lo\\_res.pdf](http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2015_Talent_Shortage_Survey_lo_res.pdf)>
- *Pod red. Marii Leńczuk, Barometr zawodów 2017. Raport podsumowujący badanie w Polsce.*, „barometrzwodow.pl”, Kraków 2016 <[https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2017/Raport\\_polski\\_web.pdf](https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2017/Raport_polski_web.pdf)>
- *Aleksander Łaszek, Następne 25 lat. Jakie reformy musimy przeprowadzić, by dogonić Zachód*, „www.for.org.pl”, Warszawa 2015 <<https://for.org.pl/pl/a/3559,Raport-Nastepne-25-lat-Jakie-reformy-musimy-przeprowadzic-by-dogonic-Zachod>>
- *Skills for Key Enabling Technologies in Europe. State-of-Play, Supply and Demand, Strategy, Recommendations and Sectoral Pilot*, "ec.europa.eu", marzec 2016 <[ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15987/attachments/1/translations/en/.../native](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15987/attachments/1/translations/en/.../native)>
- *Piotr Skurzyński, Technologie KET - technologie przyszłości, Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii*, www.kluczowetechnologie.iztech.pl <<http://kluczowetechnologie.iztech.pl/technologie-ket-opis>>
- *Portal Innowacji* <[http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86000.asp](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86000.asp)>
- *Europejska agenda cyfrowa: kluczowe inicjatywy, Europejskie Centrum Rozwoju Szkolenia Zawodowego (Cedefop)* „www.europa.eu”, Bruksela, 19 maja 2010 r. <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-10-200\\_pl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-200_pl.htm)>

- *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, „www.mr.gov.pl”, 2016 <[https://www.mr.gov.pl/media/14840/Plan\\_na\\_rzecz\\_Odpowiedzialnego\\_Rozwoju\\_prezentacja.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/14840/Plan_na_rzecz_Odpowiedzialnego_Rozwoju_prezentacja.pdf)>
- *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego I Rady 2013/55/UE z dnia 20 listopada 2013 r., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*, „www.eur-lex.europa.eu”, 28.12.2013 <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:354:0132:0170:pl:PDF>>
- *Strona Komisji Europejskiej poświęcona zawodom regulowanym*, „www.ec.europa.eu” <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/qualifications/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/index_en.htm)>
- *Baza danych dotycząca zawodów regulowanych w UE*, „www.ec.europa.eu” <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/qualifications/regprof/index.cfm?fuseaction=home.home](http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/regprof/index.cfm?fuseaction=home.home)>
- *Piotr Adamiak, Beata Charycka, Marta Gumkowska, Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań.*, „www.nck.pl”, Warszawa 2016 <[http://www.nck.pl/media/attachments/318004/Raport\\_Klon\\_Kondycja\\_2015.pdf](http://www.nck.pl/media/attachments/318004/Raport_Klon_Kondycja_2015.pdf)>
- *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej*, „www.ekonomiaspoleczna.pl”, Warszawa 201 <[http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/korespondenci/portala\\_ekonomiaspoleczna/KPRES\\_12.08.2014.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/korespondenci/portala_ekonomiaspoleczna/KPRES_12.08.2014.pdf)>
- *Wyniki badania rynku trenerskiego PARP*, „parp.gov.pl” <<http://pokl.parp.gov.pl/index/index/2875>>
- *Ocena efektywności i skuteczności projektów szkoleniowych w ramach PO KL w województwie śląskim. Raport końcowy*, „efs.slaskie.pl” <<https://efs.slaskie.pl/zalaczniki/2014/01/03/1388733983.pdf>>
- *Raporty. Bilans kapitału ludzkiego*, „parp.gov.pl” <<https://bkl.parp.gov.pl/raporty.html>>
- *Raport „End of financial support – przyszłość rynku szkoleń”*, „www.efs.20072013.gov.pl” <[https://www.efs.20072013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza\\_projektow\\_badawczych\\_efs/Documents/Raport%20EFS\\_End%20of%20Financial%20Support.pdf](https://www.efs.20072013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Documents/Raport%20EFS_End%20of%20Financial%20Support.pdf)>
- *Europa 2020*, „www.ec.europa.eu” <[http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm)>
- *Rozwój rynku usług szkoleniowych w Polsce – terażniejszość i przyszłość*, „www.wzieu.pl” <[http://www.wzieu.pl/zn/723/ZN\\_723.pdf](http://www.wzieu.pl/zn/723/ZN_723.pdf)>
- *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK)*, „www.ec.europa.eu” <[https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/broch\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/broch_pl.pdf)>
- *Pod red. Agnieszka Haber, Karol Olejniczak, (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu.*, „www.pi.gov.pl”, Warszawa 2014 <[http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/\\_multimedia/EB3AEA0AADC4455E-B41083229E24F903/20150710\\_122136%202014\\_\(R\)ewaluacja%20%20Wiedza%20w%20dzialaniu.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/EB3AEA0AADC4455E-B41083229E24F903/20150710_122136%202014_(R)ewaluacja%20%20Wiedza%20w%20dzialaniu.pdf)>
- *Barbara Barańska, Zapewnienie jakości w Systemie Standardów Kwalifikacyjnych w Bankowości Polskiej*, „www.kwalifikacje.edu.pl”, Warszawa 2012 <[http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/Zapewnienie\\_jakosci\\_SSK.pdf](http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/Zapewnienie_jakosci_SSK.pdf)>
- *Pod red. Jarosława Górniaka, Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki pod redakcją Jarosława Górniaka. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013*, „www.pi.gov.pl”, Warszawa 2014 <[http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/\\_multimedia/7FF871B442054E9B82304EB5AFC-1CBEE/20150707\\_110813%202014\\_Kompetencje%20Polakow%20a%20potrzeby%20polskiej%20gospodarki.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/7FF871B442054E9B82304EB5AFC-1CBEE/20150707_110813%202014_Kompetencje%20Polakow%20a%20potrzeby%20polskiej%20gospodarki.pdf)>
- *Włączanie kwalifikacji do ZSK*, www.kwalifikacje.edu.pl, Warszawa 2017 <<http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/publikacje/1169-wlaczanie-kwalifikacji-do-zsk>>
- *Magdalena Dybaś, Zapewnianie jakości kwalifikacji poza formalnym systemem edukacji – analiza stanu obecnego. Prezentacja wyników badania*, „www.kwalifikacje.edu.pl”, Warszawa 2012 <[http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/Zapewnianie\\_jakosci.pdf](http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/Zapewnianie_jakosci.pdf)>
- *Kaja Dziarmakowska, Paulina Wróbel, Katarzyna Milczewska, Sonia Szostak, Badanie potencjału wdrażania edukacji medialnej w warszawskich szkołach*, „edukacjamedialna.edu.pl”, Warszawa 2015 r <[http://edukacjamedialna.edu.pl/media/chunks/attachment/Badanie\\_potencja%C5%82u\\_eduka-](http://edukacjamedialna.edu.pl/media/chunks/attachment/Badanie_potencja%C5%82u_eduka-)

cji\_medialnej\_w\_Warszawie\_raport\_final.pdf>

- *Ekspertyza dotycząca edukacji dla zrównoważonego rozwoju w Polsce. Raport końcowy*, „www.mos.gov.pl”, Poznań 2012 <[https://www.mos.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Ekspertyza\\_dotycząca\\_edukacji\\_dla\\_zrównoważonego\\_rozwoju\\_w\\_Polsce.pdf](https://www.mos.gov.pl/fileadmin/user_upload/Ekspertyza_dotycząca_edukacji_dla_zrównoważonego_rozwoju_w_Polsce.pdf)>
- *European Commission, Youth work and non-formal learning in Europe's education landscape: A quarter of a century of EU cooperation for youth policy and practice*, Directorate-General for Education and Culture, „www.eurodesk.pl”, Bruksela 2015 <<http://www.eurodesk.pl/aktualnosci/publikacje-praca/polityka-mlodziezowa-ue-raport-na-cwterciecie>>
- *Marta Hubert-Brzezińska, Anna Olszówka., Edukacja międzykulturowa*, „czytelnia.frse.org.pl”, Warszawa 2008 <<http://czytelnia.frse.org.pl/serie/38/>>
- *Jak się wyszkolić, by szkolić innych. Wprowadzenie w problematykę zawodu trenera*, „www.parp.gov.pl”, Warszawa 2009 <<https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6753.pdf>>
- *Mateusz Wit Jeżowski, Wolontariat Europejski (EVS) a rynek pracy – raport z badania, Czyli o wolontariuszach na rynku pracy i kompetencjach przez nich zdobywanych*, „www.erasmusplus.org.pl”, Warszawa 2013 <[http://erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2016/12/badanie\\_evs\\_a\\_rynek\\_pracy\\_pdf.pdf](http://erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2016/12/badanie_evs_a_rynek_pracy_pdf.pdf)>
- *Witold Kołodziejczyk, Marcin Polak, Jak będzie się zmieniać edukacja? Wyzwania dla polskiej szkoły i uczenia*, „www.institutobywatelski.pl”, Warszawa 2011 <[http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2011/11/edukacja\\_kolodziejczyk-polak\\_internet.pdf](http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2011/11/edukacja_kolodziejczyk-polak_internet.pdf)>
- *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK) Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich*, „www.ec.europa.eu”, 2009 <[https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch_pl.pdf)>
- *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, „www.pi.gov.pl”, Warszawa 2014 r. <[http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/\\_multimedia/7F-F871B442054E9B82304EB5AFC1CBEE/20150707\\_110813%202014\\_Kompetencje%20Polakow%20a%20potrzeby%20polskiej%20gospodarki.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/7F-F871B442054E9B82304EB5AFC1CBEE/20150707_110813%202014_Kompetencje%20Polakow%20a%20potrzeby%20polskiej%20gospodarki.pdf)>
- *Kuźniak, A., Jak zapewniamy wysoką jakość w Międzynarodowym Procesie Certyfikacji Trenerów Zarządzania MATRIK?*, „www.kwalifikacje.edu.pl”, Warszawa 2012 <[http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/jak\\_zapewniamy.pdf](http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/jak_zapewniamy.pdf)>
- *Paweł Dębek i in., Propozycje do uzupełnienia Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku o problematykę młodzieżową*, „www.umwd.dolnyslask.pl”, Wrocław 2010 <[http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user\\_upload/Mlody\\_Dolny\\_Slask/dokumenty/Propozycje\\_do\\_uzupelnienia\\_Strategii\\_Rozwoju\\_Wojewodztwa\\_Dolnoslaskiego\\_do\\_2020\\_roku\\_o\\_problematyke\\_mlodzielowo-1.pdf](http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Mlody_Dolny_Slask/dokumenty/Propozycje_do_uzupelnienia_Strategii_Rozwoju_Wojewodztwa_Dolnoslaskiego_do_2020_roku_o_problematyke_mlodzielowo-1.pdf)>
- *Raport końcowy z badania: Diagnoza i analiza na potrzeby przygotowania i wprowadzenia w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP*, „www.wup-krakow.pl” <[http://wup-krakow.pl/projekty-wup/projekty-zakonczone/copy4\\_of\\_podmiotowe-finansowanie-kształcenia-1/Diagnozaianalizapotrzebszkoleniowych.pdf](http://wup-krakow.pl/projekty-wup/projekty-zakonczone/copy4_of_podmiotowe-finansowanie-kształcenia-1/Diagnozaianalizapotrzebszkoleniowych.pdf)>
- *Standard Usług Szkoleniowo - Rozwojowych (SUS 2.0)*, „sus.pifs.org.pl” <<http://sus.pifs.org.pl>>
- *Rynek usług szkoleniowych w Polsce*, „www.archiwum.gf24.pl”, Gazeta finansowa 14-20 marca 2014 r. <<http://archiwum.gf24.pl/wp-content/uploads/2014/03/35-42.pdf>>
- *Paweł Rudnicki, Edukacja globalna w polskich szkołach, czyli refleksje nad pozaformalną zmianą w oświacie w trzech ujęciach*, „opub.dsw.edu.pl”, 2015 <[https://opub.dsw.edu.pl/bitstream/11479/254/1/Edukacja\\_globalna\\_w\\_polskich\\_szko%C5%82ach.pdf](https://opub.dsw.edu.pl/bitstream/11479/254/1/Edukacja_globalna_w_polskich_szko%C5%82ach.pdf)>
- *Stanisław Sławiński, Katarzyna Królik, Wojciech Stęchły, Włączanie kwalifikacji do zintegrowanego systemu kwalifikacji*, „www.kwalifikacje.edu.pl”, Warszawa 2017 <<http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/>>



publikacje/1169-wlaczanie-kwalifikacji-do-zsk>

- *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, „www.kwalifikacje.edu.pl”, 2013 <[http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Slownik\\_na\\_strone.pdf](http://www.kwalifikacje.edu.pl/images/download/Publikacje/Slownik_na_strone.pdf)>
- *Dariusz Turek, Agnieszka Wojtczuk – Turek, Krzysztof Marczak, Kształcenie ustawiczne a potrzeby mazowieckiego rynku pracy*, „obserwatorium.mazowsze.pl”, Warszawa 2015 <[http://obserwatorium.mazowsze.pl/pliki/files/Raporty/Kszaltcenie\\_ustawiczne.pdf](http://obserwatorium.mazowsze.pl/pliki/files/Raporty/Kszaltcenie_ustawiczne.pdf)>
- *Wstępna analiza SWOT, wizja, misja i cele dla obszaru planowanego do objęcia lokalną strategią rozwoju na lata 2015-2022 lokalne j grupy działania „Prym”*, „www.lgdprym.pl”, 2015 <<http://www.lgdprym.pl/wp-content/uploads/2015/09/Wst%C4%99pna-analiza-SWOT-konsultacje-spo%C5%82eczne.pdf>>
- *Thematic Working Group on Quality in Adult Learning Final Report*, „www.hm.ee” <[https://www.hm.ee/sites/default/files/thematic\\_wg\\_quality\\_report.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/thematic_wg_quality_report.pdf)>
- *REFORMA KULTUROWA 2020 – 2030 – 2040 Sukces wymaga zmian, raport przygotowany na zlecenie Krajowej Izby gospodarczej*, „www.kig.pl” <<http://kig.pl/raport-reforma-kulturowa-2020-2030-2040/>>
- *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, „www.biblioteka-krk.ibe.edu.pl”, IBE 2013 <[http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=473](http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=473)>
- *Anna Zajkowska, Mechanizmy zapewnienia jakości szkoleń i kwalifikacji w Stowarzyszeniu Księgowych w Polsce*, „www.kwalifikacje.edu.pl” <[http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/Mechanizmy\\_zapewnienia.pdf](http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/konferencje/sne/Mechanizmy_zapewnienia.pdf)>
- *Konferencja „Szkolić na europejskim poziomie”*, „www.kwalifikacje.edu.pl” <<http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/component/content/article/9-aktualnosci/255-konferencja-szkolic-na-europejskim-poziomie>>
- *Beata Michorowska, Jakość oferty szkoleniowej w badaniach BKL najważniejsze wyniki analiz jakości oferty szkoleniowej na podstawie raportu „kształcenie po szkole”*, „www.kep.com.pl”, Warszawa 2015 <[http://www.kep.com.pl/conf-data/kep2016/files/Jakosc\\_szkolen\\_BKL\\_publ.pdf](http://www.kep.com.pl/conf-data/kep2016/files/Jakosc_szkolen_BKL_publ.pdf)>
- *Andrzej Klimczuk, Kierunki rozwoju uniwersytetów trzeciego wieku w Polsce*, „www.e-mentor.edu.pl”, E-mentor nr 4 (51) / 2013 <<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/51/id/1048>>
- *Agnieszka Andrzejczak, Zalety i wady nowoczesnych rozwiązań edukacyjnych. Rozwój i edukacja dzięki technologiom*, „www.uniwersytet-dzieciecy.pl” <<http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl/files/document/25798c9656b0a8a67193b2dba1b827551264687107.pdf>>
- *dea*, „<http://kongrestutoringu.pl/>” <http://kongrestutoringu.pl/>
- *Edukacja a rynek pracy*, „www.eduentuzjasci.pl” <<http://eduentuzjasci.pl/images/stories/badania/rose/r08.pdf>>
- *Badania i analizy. Badanie instytucji szkoleniowych. Ekspertyza zakończona we wrześniu 2012 roku*, „www.kwalifikacje.edu.pl” <<http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/badania-i-analizy/449-badanie-instytucji-szkoleniowych>>
- *Sektorowe ramy dla coachów coraz bliżej*, „<http://www.kwalifikacje.edu.pl>” <<http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/ramy-sektorowe/1254-sektorowe-ramy-dla-coachow-coraz-blizej>>
- *Rzecz o edukacji pozaformalnej w Małopolsce*, „www.eduaktywacja.pl”, Kraków 2016 <<http://www.eduaktywacja.pl/wp-content/uploads/2017/01/FIO-badania-raport-final.pdf>>
- *Wdrażanie do praktyki edukacyjnej metody projektu jako strategii dydaktycznej wspomagającej realizację podstawy programowej*, „www.ore.edu.pl”, 2011 <<https://www.ore.edu.pl/projekt-edukacyjny/materiay-63076?download=1001:materiay-wypracowane-przez-uczestnikw-i-czci-szkolenia-dla-liderw-powiatowych-z-zakresu-pracy-metod-projektu>>

# Notki autorów

## **Piotr Piasecki, Polska Izba Firm Szkoleniowych, Prezes Zarządu**

Ekspert ds. rozwoju organizacji, przywództwa i zarządzania, ekspert rynku usług rozwojowych. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Konsultanta i Trenera Zarządzania. Ma za sobą wieloletnią praktykę menedżerską w biznesie. Jest współtwórcą i wieloletnim prezesem Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, członkiem Prezydium oraz Radcą Krajowej Izby Gospodarczej. Jest członkiem Rady Interesariuszy Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Był wieloletnim wykładowcą i konsultantem Harvard Business Review Polska (ICAN INSTITUTE) oraz trenerem w szkole trenerów zarządzania MATRIK. Od wielu lat współpracuje m.in. z Ministerstwem Rozwoju, Edukacji Narodowej i PARP. Uczestniczył w powołaniu i pracach Międzyresortowego Zespołu ds. Uczenia się przez całe życie. Czynnie zajmuje się popularyzacją idei uczenia się przez całe życie i rozwoju kapitału intelektualnego oraz profesjonalizacją sektora usług rozwojowych. Zrealizował kilka projektów badawczych i popularyzatorskich w tym zakresie. Aktualnie pracuje jako konsultant zarządzania oraz doradca, trener i coach kadry menedżerskiej. Wspecjalizował się we wspomaganiu organizacji w przeprowadzaniu głębokich zmian na poziomie zarządzania strategicznego i kultury organizacyjnej oraz przywództwa. Korzysta z wielu (w tym autorskich) narzędzi i metod autodiagnozy, wyznaczania celów i wdrażania zmian. Stosuje kreatywne metody grupowego i indywidualnego rozwiązywania problemów oraz metodę uczenia się przez działanie (Action Learning). Jest akredytowanym konsultantem Insights Discovery. Razem z Joanną Heidtman napisał książkę „Sensotwórczość”.

## **Piotr Grzechowiak, ODITK Szkolenia Sp. z o.o. (GRUPA ODITK), Prezes Zarządu**

Prezes Zarządu podmiotów w ramach GRUPY ODITK. Radca prawny, partner w Kancelarii Radców Prawnych i Adwokatów AVAL-CONSULT. Trener w obszarze zagadnień związanych z prawem gospodarczym z ponad 20-letnim doświadczeniem.

Doświadczony menadżer i doradca zarządów w firmach z różnych branż. Prowadził, jako konsultant, projekty restrukturyzacyjne, prywatyzacyjne, inwestycyjne oraz fuzje i przejęcia spółek. Zasiadał w radach nadzorczych wielu polskich spółek oraz podmiotów z udziałem inwestorów zagranicznych. Wpis na listę radców prawnych uzyskał w 1993 roku. Specjalizuje się w zagadnieniach prawa umów oraz prawa korporacyjnego. Posiada szerokie doświadczenie procesowe w postępowaniach gospodarczych i cywilnych przed sądami powszechnymi oraz przed Sądem Najwyższym. W latach 2000-2003 wicedziekan Okręgowej Izby Radców Prawnych, przez wiele lat również członek Rady tejże Izby.

Autor programów i scenariuszy szkoleń z zakresu prawa dla menadżerów różnych szczebli organizacji. Prowadzi szkolenia dla sektora prywatnego, jak i instytucji publicznych i międzynarodowych (m.in. Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie).

## **Anna Jędrusik, Uniwersytet Śląski, LANDYSZ Anna Jędrusik, właścicielka**

Certyfikowany Trener Biznesu, Coach, Konsultant. Doktorantka Uniwersytetu Śląskiego. Członek Rady Programowej Europejskiego Stowarzyszenia Coachów Psychologów (ESCP). Absolwentka Uniwersytetu Śląskiego (Socjologia i Filologia Rosyjska), studentka Uniwersytetu SWPS (Psychologia rozwoju osobistego. Coaching). Instruktor technik efektywnego uczenia się i szybkiego czytania. Ukończyła Akademię Trenerów Biznesu Laboratorium Arkanów Biznesu oraz Śląską Szkołę Trenerów Biznesu Brainstorm Group. Autorka wielu projektów rozwojowych. Od 15 lat koordynuje i realizuje projekty

szkoleniowe i badawcze na zlecenie przedsiębiorstw, instytucji publicznych i uczelni wyższych. Autorka dwóch książek („Zasady i wybrane techniki komunikacji werbalnej” oraz „Zarządzanie karierami w organizacji”), kilkunastu publikacji naukowych i prelegentka międzynarodowych konferencji. Od kilku lat współpracuje z licznymi uczelniami wyższymi z Polski i Ukrainy. Od ponad 15 realizuje projekty społeczne dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym m.in. dla osób z niepełnosprawnością, osadzonych w zakładach karnych i młodzieży wychodzącej z zastępczych form opieki.

**Andrzej Lech, Polska Izba Firm Szkoleniowych, Dyrektor ds. Statutowych**

Organizator i nieprzerwanie przez 25 lat, do 2016 roku prezes Zarządu Warszawskiego Instytutu Bankowości, instytucji szkoleniowo-doradczej na rzecz sektora usług finansowych. Współzałożyciel, wieloletni członek Zarządu i Rady PIFS, w latach 2011-2014 jej przewodniczący, członek Zarządu Fundacji Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Wcześniej m.in. w zarządzie BGK i dyrektor Departamentu MŚP w ówczesnym Ministerstwie Przemysłu. Ekspert i koordynator projektów krajowych i międzynarodowych dotyczących kwalifikacji zawodowych, certyfikacji i standardów zawodowych, głównie w obszarze specjalności rynku usług finansowych. Zaangażowany w proces konsultacji społecznych i projekty wdrażające Polską Ramę Kwalifikacji, szczególnie projekt utworzenia pierwszej sektorowej ramy kwalifikacji – dla sektora bankowego – SRKB. Aktywnie uczestniczył w procesie konsultacji ostatecznego kształtu ustawy o ZSK, ekspert w projekcie Sektorowej Ramy Kwalifikacji Sektora Usług Rozwojowych (SRK UR), aktualnie Dyrektor ds. Statutowych Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.

**Sławomir Łais, OSI CompuTrain, Prezes Zarządu**

Od ponad 20 lat zajmuje się zawodowo uczeniem osób dorosłych i stosowaniem technologii informatycznych. Projektant rozwiązań technologicznych e-learning oraz blended learning z wykorzystaniem różnych podejść do uczenia, m.in. gryfikacji, social learning, personal learning environment. Przewodniczący Komisji E-learningu działającej przy Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych. Lider firmy OSI CompuTrain dostarczającej innowacyjne rozwiązania wspierające rozwój i uczenie się ludzi w organizacjach.

Wynalazca metody całościowego spojrzenia na procesy rozwojowe Learning Battle Cards, która znalazła uznanie na rynku międzynarodowym. Autor wielu artykułów i książki „Projektowanie efektywnych szkoleń – Learning Battle Cards”. Lider firmy Learning Battle Cards.

Doradca i ekspert w wielu projektach, prelegent i popularyzator. Współautor badań LPES „Learning Problems – e-solutions” dotyczących realiów e-learningu w dużych firmach.

**Iwona Sołtysińska, Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, Dyrektor ds. Rozwoju**

Psycholog (UJ), konsultant rozwoju organizacyjnego (MA, Tavistock & Portman NHS Trust), certyfikowany trener zarządzania (Edexcel International), coach (PCC, ICF). Dyrektor ds. Rozwoju Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jest członkiem i reprezentantem Organisation for Promoting Understanding of Society w Polsce, co roku współorganizuje międzynarodową konferencję Group Relations oraz badania społeczne Listening Post. Członek International Society for the Psychoanalytic Study of Organization.

Od 1992 roku prowadzi działalność doradczo-szkoleniową, angażując się jednocześnie w promowanie idei lifelong learning i współtworzenie standardów pracy profesjonalistów wspierających innych w rozwoju. Autorka i kierownik merytoryczny wielu projektów doradczo-szkoleniowych.

Współautorka książki „Szkolenia pracowników a rozwój organizacji”, stanowiącej kompendium wiedzy z zakresu tworzenia polityki szkoleniowej, projektowania, przeprowadzania i oceny szkoleń w oparciu o kompetencje oraz publikacji „Budowanie zespołów”, która jest praktycznym manuałem wspierającym rozwój kompetencji w zakresie współpracy w zespole zadaniowym i coachingu zespołu.

**dr Krzysztof Symela, ITeE-PIB, Kierownik Ośrodka Pedagogiki Pracy Innowacyjnej Gospodarki**

Doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki oraz inżynier mechanik. Autor licznych publikacji krajowych i zagranicznych. Działalność naukową prowadzi w Instytucie Technologii Eksploatacji – Państwowym Instytucie Badawczym w Radomiu, gdzie pełni funkcję Kierownika Ośrodka Pedagogiki Pracy Innowacyjnej Gospodarki. Prowadzi badania zawodoznawcze, realizuje projekty europejskie Leonardo Da Vinci i Erasmus Plus. Jest współtwórcą metodologii opracowywania standardów kompetencji zawodowych oraz opracowań metodycznych w zakresie rozwoju szkoleń modułowych dla rynku pracy (m.in.: „The principles of implementation and evaluation of modular programmes in training of adults”, „Poradnik metodyczny dla autorów modułowych programów szkolenia zawodowego). Jest ekspertem i trenerem kształcenia i szkolenia zawodowego w systemie modułowym oraz pełni funkcję Przewodniczącego Polskiej Sieci Kształcenia Modułowego. W latach 2008-2009 był Dyrektorem Departamentu Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w MEN. Jest Redaktorem Tematycznym czasopisma Edukacja Ustawiczna Dorosłych (Polish Journal of Continuing Education).

**Piotr W. Wiśniewski, PKW-konsulting, współnik**

Specjalista w zakresie zarządzania i komunikacji społecznej oraz rozwoju umiejętności trenerskich i jakości usług rozwojowych. Prakseolog. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Studia podyplomowe: Institut International d'Administration Public w Paryżu, School of Business University of Wisconsin - Madison. Karierę zawodową rozpoczął jako pracownik naukowy. Potem pracował na stanowiskach kierowniczych w kilku firmach handlowych i usługowych. Łączy dorobek naukowy z praktycznym doświadczeniem biznesowym, jako konsultant i trener. Swoje doświadczenie czerpie z bardzo różnych branż i kultur organizacyjnych. Od ponad 25 lat trener biznesu. Posiada duże doświadczenie praktyczne w prowadzeniu zajęć dydaktycznych oraz działalności doradczej w tym metodami uczestniczącymi, jak również projektowaniu, przygotowywaniu i organizowaniu takich typów działalności. Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu firmami doradczo-szkoleniowymi. Autor szeregu publikacji i ekspertyz z zakresu organizacji i zarządzania, komunikacji i negocjacji oraz psychodydaktyki dorosłych. Był członkiem Rady i Zarządu PIFS. Aktywnie działa w Komisji Jakości, współtwórca słownika pojęć szkoleniowych i SUS. Konsultant KRK.

# O projekcie Synergia

Polska Izba Firm Szkoleniowych zrealizowała projekt dofinansowany z Funduszy Europejskich „Sieć współpracy edukacji pozaformalnej SYNERGIA”, organizacje partnerskie sieci:



Celem projektu była identyfikacja barier i problemów we wdrażaniu EFS w Polsce i przekazanie rekomendacji wspierających eliminację zdiagnozowanych barier i problemów dla Instytucji Zarządzających i Pośredniczących RPO i POWER dot. sposobów ich eliminacji.

## **W ramach projektu przewidziano m.in. zadania:**

- Organizacja II Ogólnopolskiego Kongresu Edukacji Pozaformalnej wraz z upowszechnieniem efektów oraz popularyzacja tworzenia programów edukacyjnych przez sektor edukacji pozaformalnej w oparciu o kwalifikacje rynkowe
- Opracowanie i upowszechnienie białej książki edukacji Pozaformalnej w formie poradnika dla przedsiębiorstw sektora edukacji pozaformalnej zawierający wyjaśnienie zmian na rynku związanych z wdrożeniem systemu kwalifikacji oraz rekomendacje dot. dostosowania świadczonych usług (sposobu prowadzenia biznesu w sektorze) do nowych regulacji.

## **Dofinansowanie projektu: 100 752 zł (sto tysięcy siedemset pięćdziesiąt dwa złote) i objęto:**

- Finansowanie unijne 84 913,79 PLN (osiemdziesiąt cztery tysiące dziewięćset trzynaście złotych 79/100), co stanowi 84,28% wydatków kwalifikowalnych projektu
- Współfinansowanie ze środków budżetu państwa: 15 838,21 PLN (piętnaście tysięcy osiemset trzydzieści osiem złotych 21/100), co stanowi 15,72% wydatków kwalifikowalnych projektu.

Źródło finansowania to Pomoc techniczna PO WER dla Ministerstwa Rozwoju na rok 2016 nr POWR.06.01.00-00-0002/15 oraz Pomoc techniczna PO WER dla Ministerstwa Rozwoju na rok 2017 nr POWR.06.01.00-00-0001/16.

## **Kongres Edukacji Pozaformalnej**

Dzięki wsparciu Ministerstwa Rozwoju udzielonemu w ramach projektu SYNERGIA odbył się II Ogólnopolski Kongres Edukacji Pozaformalnej – wydarzenie skupiające branżę usług uczenia się i rozwoju w Polsce: firmy szkoleniowe i doradcze, trenerów i coachów, wykładowców i ekspertów. W gronie ponad 300 uczestników były reprezentowane wszystkie środowiska branżowe oraz ośrodki naukowe, instytucje publiczne i ośrodki decyzyjne kształtujące politykę edukacyjną w Polsce.

## **W trakcie Kongresu zajęliśmy się:**

- Przeglądem trendów i istotnych zmian na rynku edukacji przez całe życie w Europie i w Polsce
- Oceną potrzeb rozwojowych naszej branży wynikających z wyzwań polskiej gospodarki
- Przeglądem szans i zagrożeń rozwoju sektora edukacji pozaformalnej
- Oceną wpływu wdrożenia systemu ZSK na rozwój rynku edukacji pozaformalnej
- Oceną wyzwań jakościowych, technologicznych i zmiany paradygmatów w uczeniu się.

Kongres był również okazją do prezentacji najciekawszych inicjatyw realizowanych przez organizacje zrzeszające środowiska edukacji pozaformalnej oraz do promocji nowoczesnych rozwiązań edukacyjnych i dobrych praktyk sektora.

### **Kongres w liczbach:**

- 340 uczestników
- 76 mówców i uczestników debat
- 23 prezentacje i warsztaty dobrych praktyk i inicjatyw Partnerów
- 8 wystąpień
- 3 debaty.

Paweł Chorąży, Podsekretarz Stanu: *II Kongres Edukacji Pozaformalnej to niezwykle cenna inicjatywą środowisk zajmujących się nurtem edukacji osób dorosłych. Szkolenia, coaching czy doradztwo personalne to nowoczesne narzędzia rozwoju bez których dzisiaj trudno sobie wyobrazić skuteczne funkcjonowanie osoby dorosłej na rynku pracy i w życiu społecznym. Wszyscy potrzebujemy dostępu do wartościowych, sprawdzonych oraz dających wymierne korzyści usług świadczonych przez branżę edukacji pozaformalnej, dlatego niezwykle ważne są tego typu spotkania podczas których mamy okazję rozmawiać zarówno o osiągnięciach, jak i wyzwaniach jakie przed nią stoją.*

Piotr Piasecki, Prezes Polskiej Izby Firm Szkoleniowych: *Przed Kongresem chcieliśmy, aby jego efektami było opracowanie „białej księgi” zawierającej wnikliwy przegląd stanu w jakim jest sektor edukacji pozaformalnej, wraz z rekomendacjami dla dalszego rozwoju, wypracowanie opinii i stanowisk w formie publikacji oraz powołanie ciała kolegialnego reprezentującego branżę edukacji pozaformalnej. Wszystkie cele udało się zrealizować, oddajemy do Państwa dyspozycji Białą Księgę Usług Rozwojowych, Poradnik „Firmy sektora usług rozwojowych w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji” oraz pakiet podsumowujący kluczowe debaty.*

### **Sojusz na rzecz rozwoju edukacji pozaformalnej**

We wrześniu 2016 roku odbyło się inauguracyjne posiedzenie Partnerów Sojuszu - nieformalnej reprezentacji naszego sektora, zawiązanej podczas Kongresu.

Sygnatariusze Porozumienia nakreślili zakres wyzwań i celów, które stanowią dla nich obszar wspólnej troski, a dla realizacji których inicjatywa może dać nowy impuls i energię:

- Działania na rzecz poprawy wizerunku sektora, jego profesjonalizacji i dbałości o standardy jakości, przy jednoczesnym popularyzowaniu dobrych praktyk i dorobku sektora w tym zakresie
- Aktywność w opiniowaniu i proponowaniu rozwiązań systemowych, w tym służących pogłębieniu spójności różnych obszarów edukacji i ściślejszej współpracy instytucji Państwa z podmiotami edukacji dla dorosłych, uczących się przez całe życie
- Systemowy monitoring funkcjonujących rozwiązań regulacyjnych i systemów wsparcia, pod kątem identyfikowania błędów, naruszeń i wad obowiązującej praktyki
- Środowiskowa inicjatywa na rzecz dalszego ujednoczenia języka i pojęć, rozumienia standardów jakości kształcenia i nowego paradygmatu uczenia się
- Konsekwentne przekonywanie władzy publicznej, że niezbędnym warunkiem rozwoju społecznego i gospodarczego jest inwestycja w rozwój obywateli na każdym etapie ich życia, co oznacza też odważniejsze programy wsparcia finansowego i system zachęt dla pracodawców jak i pracobiorców.

Zapraszamy na stronę **[synergia.pifs.org.pl](http://synergia.pifs.org.pl)**

*Żyjemy w czasach przyspieszającego postępu technologicznego, ogromnej skali odkryć naukowych oraz niezwykle dynamicznych zmian społecznych. Usługi rozwojowe mogą w zasadniczy sposób pomóc Polsce i jej obywatelom sprostać licznym obecnym i nadchodzącym wyzwaniom adaptacyjnym*

*Autorzy*