

Iceland 
Liechtenstein
Norway grants

 **International Development Norway**

**TWORZENIE ZINTEGROWANEGO
ŚRODOWISKA UCZENIA SIĘ,
KTÓRE SPRZYJA JAKOŚCI
RAPORT Z BADANIA**

Małgorzata K. Rudnicka

Zespół badawczy: Małgorzata K. Rudnicka, Katarzyna A. Kazimierczuk,
Maciej Kocurek, Piotr Piasecki

GRANTODAWCY

Iceland
Liechtenstein
Norway grants



Projekt „Kreowanie środowiska zorientowanego na uczącego się - rozwój kultury jakości w edukacji” korzysta z dofinansowania o wartości 114 639,50 euro otrzymanego od Islandii, Liechtensteinu i Norwegii w ramach funduszy EOG oraz z dofinansowania z budżetu Rzeczypospolitej Polskiej, stanowiącego 15% wartości dofinansowania tj. 20 230,50 euro.

PARTNERZY PROJEKTU



Spis treści

Wstęp.....	3
Kontekst badania.....	3
Cele badania	3
Obszary i pytania badawcze	4
Metodologia badania	5
Koncepcja badawcza	5
Zastosowane metody i techniki badawcze	5
Wyniki badania	8
Wpływ trendów na zmiany strategii rozwojowych w kontekście realizacji procesów edukacyjnych i modeli biznesowych firm szkoleniowych	8
Zmiany realizacji procesu edukacyjnego w związku ze zmieniającym się otoczeniem: źródła, zakres zmian, motywacje, proces zmiany	13
Relacja między działami HR i podmiotem wykonującym usługę rozwojową i jej wpływ na zmiany realizacji procesu edukacyjnego – proces współtworzenia procesu edukacyjnego w zmiennym otoczeniu.	16
Rekomendacje dotyczące obszarów wymagających dalszej pracy w kontekście tworzenia zintegrowanego środowiska uczenia się sprzyjającego jakości	18

Wstęp

Kontekst badania

Niniejsze badanie zostało zrealizowane jako jeden z zaplanowanych rezultatów projektu *Kreowanie środowiska zorientowanego na uczącego się - rozwój kultury jakości w edukacji* w ramach Programu Edukacja, komponentu III „Współpraca instytucjonalna na rzecz poprawy jakości i dopasowania kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) oraz kształcenia ustawicznego”. Celem projektu jest rozwój wiedzy o kulturze jakości w uczeniu się oraz wzmacnianie potencjału instytucji partnerskich realizujących projekt: Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego Sp. z o.o. oraz Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.

Raport z badania *Tworzenie zintegrowanego środowiska uczenia się, które sprzyja jakości* jest drugim z zaplanowanych rezultatów projektu. Zakres badania został ustalony w sposób zapewniający komplementarność wyników z pozostałymi rezultatami zaplanowanymi w projekcie, w szczególności *Narzędziem diagnozy kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się* – rezultatem nr 3 w projekcie. W wyniku uzgodnień Zespołu projektowego, pierwotne założenia badania dotyczące zakresu oraz podmiotów objętych badaniem zostały zmodyfikowane. Dla uzyskania spójności z innymi rezultatami i pełnej realizacji celów projektu, związanych z przyjętym paradygmatem stawiającym osobę uczącą się w centrum i zastępującym dotychczasowy model nauczania modelem wsparcia osób, grup i organizacji w uczeniu się, badanie objęło zarówno instytucje szkoleniowe, jak i jednostki organizacyjne w przedsiębiorstwach, których zadaniem jest wspieranie rozwoju zasobów ludzkich. W obu przypadkach zakres badania odnosił się do aspektów kultury organizacyjnej, wpływających na tworzenie środowiska uczenia się. Na etapie konceptualizacji badania w kontekście całego projektu zdecydowano również o uwzględnieniu w badaniu obszaru współpracy pomiędzy organizacjami szkoleniowymi oraz odbiorcami usług szkoleniowych, jako istotnego czynnika wpływającego na jakość procesów edukacyjnych i rozwojowych.

Cele badania

Celem niniejszego badania była diagnoza realizacji procesu edukacyjnego w kontekście zidentyfikowanych trendów gospodarczych, społecznych, demograficznych oraz

technologicznych prowadząca do identyfikacji obszarów wymagających poprawy i rozwoju w kontekście tworzenia zintegrowanego środowiska uczenia się sprzyjającego jakości. Diagnoza objęła zarówno perspektywę zewnętrznego dostawcy usług edukacyjnych (organizacje sektora edukacji), jak i koordynatorów procesu po stronie odbiorcy usług (działy odpowiedzialne za rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach).

Obszary i pytania badawcze

Dla realizacji celu badania sformułowane zostały cztery główne pytania badawcze:

- 1) W jaki sposób organizacje zapewniają jakość swoich usług?
- 2) Jakie wyzwania napotykają?
- 3) Czego potrzebują, aby stale podnosić jakość swoich usług?
- 4) Jak organizują środowisko uczenia się w swoich organizacjach?

Powyższe pytania badawcze zostały sformułowane w następujących obszarach badawczych.

- I. Wpływ trendów na zmiany strategii rozwojowych w kontekście realizacji procesów edukacyjnych i modeli biznesowych firm szkoleniowych.
- II. Zmiany realizacji procesu edukacyjnego w związku ze zmieniającym się otoczeniem: źródła, zakres zmian, motywacje, proces zmiany.
- III. Relacja między działami HR i podmiotem wykonującym usługę rozwojową i jej wpływ na zmiany realizacji procesu edukacyjnego – proces współtworzenia procesu edukacyjnego w zmiennym otoczeniu.

Zakres badania uzupełnia ostatni obszar badawczy dotyczący rekomendacje dla obszarów wymagających dalszej pracy w kontekście tworzenia zintegrowanego środowiska uczenia się sprzyjającego jakości.

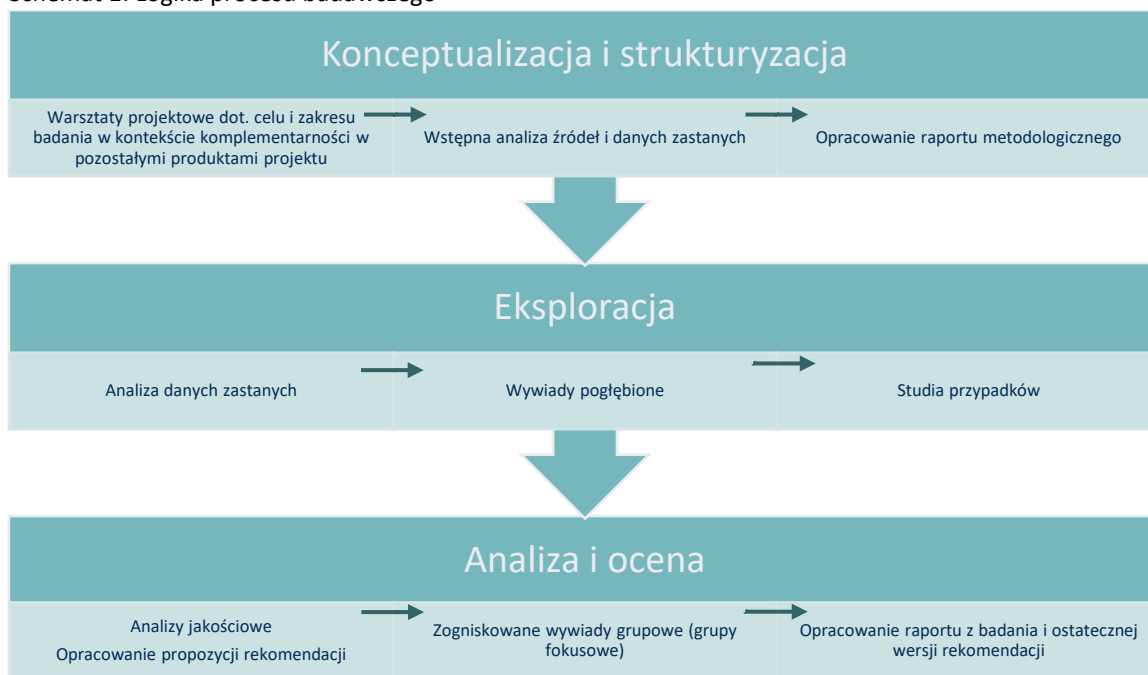
Metodologia badania

Koncepcja badawcza

Realizacja niniejszego badania przebiegała w trzech głównych etapach:

- 1) strukturyzacji, w ramach którego Zespół badawczy dokonał konceptualnego uporządkowania przedmiotu badania, opracowane zostały narzędzia badawcze oraz zidentyfikowano główne źródła danych;
- 2) obserwacji, w ramach której zgromadzono dane;
- 3) analizy i oceny, w ramach której dokonana została analiza materiału zebranego w toku badania, przygotowano ostateczne wnioski i rekomendacje.

Schemat 1: Logika procesu badawczego



Zastosowane metody i techniki badawcze

W związku z postawionymi pytaniami badawczymi oraz zgodnie z przyjętą logiką badawczą do przeprowadzenia badania wykorzystano jakościowe techniki badawcze ze znaczącą rolą analizy danych zastanych. Każdy z obszarów badawczych wchodzących w zakres badania oraz każde z pytań badawczych podlegało analizie stanowiącej syntezę danych pierwotnych

pozyskanych w ramach fazy obserwacyjnej badania oraz danych wtórnych pochodzących z innych dostępnych źródeł.

W badaniu zastosowane zostały następujące metody i techniki badawcze:

- analiza danych zastanych,
- wywiady pogłębione,
- studium przypadków,
- zogniskowane wywiady grupowe (grupy fokusowe).

Analiza danych zastanych

W ramach analizy danych zastanych (desk research) przeprowadzono kwerendę dostępnych dokumentów, publikacji, raportów, analiz i ekspertyz w zakresie tematyki objętej badaniem, także danych będących w posiadaniu Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.

Wywiady pogłębione

Wywiady pogłębione w ramach niniejszego badania stanowiły główną metodę pozyskania danych pierwotnych.

W ramach badania przeprowadzono łącznie 24 wywiady z przedstawicielami:

- organizacji sektora edukacji świadczących usługi rozwojowe o charakterze korporacyjnym, specjalizujących się w obszarze usług edukacyjnych ogólnych, tzw. miękkich
- organizacji sektora edukacji świadczących usługi rozwojowe o charakterze korporacyjnym, specjalizujących się w obszarze usług edukacyjnych zawodowych, technicznych
- organizacji sektora edukacji świadczących usługi rozwojowe małych, specjalizujących się w obszarze usług edukacyjnych ogólnych, tzw. miękkich
- organizacji sektora edukacji świadczących usługi rozwojowe małych, specjalizujących się w obszarze usług edukacyjnych zawodowych, technicznych
- działów przedsiębiorstw średnich o charakterze usługowym, zajmujących się rozwojem zasobów ludzkich
- działów przedsiębiorstw dużych o charakterze usługowym, zajmujących się rozwojem zasobów ludzkich

- działów przedsiębiorstw średnich o charakterze produkcyjnym, zajmujących się rozwojem zasobów ludzkich
- działów przedsiębiorstw dużych o charakterze produkcyjnym, zajmujących się rozwojem zasobów ludzkich

Dobór respondentów do wywiadów indywidualnych miał charakter celowy oraz uwzględniał aktywność i doświadczenie rozmówcy oraz reprezentowanej organizacji w zakresie realizacji procesów edukacyjnych i rozwojowych.

Studia przypadków

W ramach badania opracowano 4 studia przypadków dla grup przedsiębiorstw o podobnej charakterystyce biorących udział w badaniu. Do opracowania studiów przypadków wykorzystane zostaną następujące źródła informacji:

- analiza desk research: raportów, opracowań, dokumentów strategicznych firm (o ile są dostępne publicznie), materiałów internetowych firm;
- wywiady pogłębione z przedstawicielami o organizacji sektora edukacji świadczących usługi rozwojowe;
- wywiady pogłębione z przedstawicielami działów przedsiębiorstw zajmujących się rozwojem zasobów ludzkich.

Wywiady grupowe (grupy fokusowe)

W niniejszym badaniu realizacja wywiadów grupowych miała na celu zweryfikowanie wyników badań oraz wstępnej wersji rekomendacji dotyczących zmian, a także opracowanie ostatecznej wersji rekomendacji dotyczących obszarów wymagających dalszej pracy w kontekście tworzenia zintegrowanego środowiska uczenia się sprzyjającego jakości. Zrealizowano 2 wywiady grupowe, których uczestnicy reprezentowali różne role biorące udział w realizacji procesów edukacyjnych i rozwojowych.

Wyniki badania

Wpływ trendów na zmiany strategii rozwojowych w kontekście realizacji procesów edukacyjnych i modeli biznesowych firm szkoleniowych

Zachodzące we współczesnym świecie zmiany o charakterze gospodarczym, społeczno-politycznym, a także technologicznym w istotnym stopniu wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz związane z tym podejście do uczenia się i rozwoju w firmach. W konsekwencji oddziałują także na organizację sektora edukacji i usług rozwojowych. Część tych zmian ma charakter nagły, wymagający natychmiastowego dostosowania się, inne następują stopniowo, ale tworzą wyraźny globalny trend. W obu przypadkach zmiany te mogą mieć charakter przełomowy (*disruptive*), radykalnie zmieniających kontekst i warunki działania firm.

Wśród megatrendów identyfikowanych na świecie, które wpłyną znacząco na obszar edukacji wskazuje się wyzwania związane z koniecznością poszukiwania nowych modeli wzrostu w odpowiedzi m.in. na zwiększającą się presję środowiskową i niezrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych, szybko starzejące się społeczeństwa, czy pogłębiające się nierówności społeczno-ekonomiczne. Podkreśla się także nadal rosnące znaczenie informacji i wiedzy, których zasoby i możliwości wykorzystania dzięki technologiom cyfrowym stały się jeszcze większe, ale też generujące niepewność i konieczność weryfikacji ich wiarygodności. Kolejna grupa megatrendów dotyczy człowieka: jego społecznego funkcjonowania, zapewnienia dobrostanu i wysokiej jakości życia wobec zachodzących w świecie zmian, między innymi związanych z postępującą digitalizacją.¹

W polskim kontekście ważne trendy oraz czynniki oddziałujące na sektor usług rozwojowych zostały zidentyfikowane w ramach obu edycji badania Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II Branża usług rozwojowych². Z kategorii trendów społeczno-kulturowych, jak wynika z tego badania, najbardziej oddziałują na branżę trendy związane ze starzeniem się społeczeństwa

¹ OECD (2022), Trends Shaping Education 2022, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6ae8771a-en>.

² Iwona Kania, Anna Łubińska, Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II Branża usług rozwojowych. Raport z II edycji badań, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2023.

i spadającym udziałem w rynku pracy osób aktywnych zawodowo oraz pojawienie się nowego paradygmatu i środowiska uczenia się (*Personal Learning Environment*).³

W przypadku grupy trendów technologiczno-ekonomicznych oddziałujących na branżę jako istotne zidentyfikowano:

- postępującą hiperpersonalizację,
- upowszechnienie środków komunikacji zdalnej,
- wzrost popytu na interdyscyplinarność,
- postęp robotyzacji i automatyzacji.⁴

W badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego II Branża usług rozwojowych zbadano również czynniki silnie oddziałujące na branżę, do których należą: niestabilna sytuacja społeczna i gospodarcza związana z wojną w Ukrainie, pandemia COVID-19 oraz wymóg profesjonalizacji usług rozwojowych.⁵

Kwestia dobrostanu oraz jakości życia pracowników w kontekście świadczenia usług edukacyjnych i rozwojowych pojawiła się w tym badaniu jako skutek zmiennego, niestabilnego i niepewnego otoczenia, generującego zapotrzebowanie na usługi związane ze wsparciem w zakresie rozwiązywania problemów, redukcją stresu, adaptacji do zmian. W tym kontekście odnoszono się również do obszaru równowagi między życiem prywatnym i zawodowym (*work-life balance*).⁶

Dla organizacji sektora usług rozwojowych zidentyfikowane trendy oznaczają konieczność dostosowania oraz modyfikacji modelu biznesowego co najmniej w odniesieniu do:

- własnych zasobów: nabycie nowych kompetencji (np. lepsze diagnozowanie potrzeb i weryfikowanie efektów uczenia) lub rozwiązań technologicznych (w tym do zdalnych form uczenia);
- zakresu usług doradczych lub szkoleniowych: oferowaniu usług w nowych obszarach, w tym specjalistycznych, większej specjalizacji (np. wykorzystanie nowych technologii określonych dziedzinach);

³ Tamże, s. 21-22.

⁴ Tamże, s. 23.

⁵ Tamże, s. 29.

⁶ Tamże, s. 29.

- formy ich realizacji/ dostarczenia (np. e-learning, mobile learning, wykorzystanie rozwiązań z zakresu wirtualnej rzeczywistości, metodyki uczenia dostosowane do potrzeb różnych grup wiekowych uczestników);
- środowiska konkurencyjne (dostępność zasobów edukacyjnych w ramach dużych platform e-learningowych, MOOC).

Uczestnicy wywiadów indywidualnych przeprowadzonych w ramach tego badania, reprezentujących organizacje sektora usług rozwojowych, zarówno małe, jak i o charakterze korporacyjnym jako najistotniejszy czynnik wpływający na ich model biznesowy i strategię rozwojową wskazywali powszechne stosowanie zdalnych form uczenia.

Zmiana ta w mniejszym stopniu dotyczyła firm z obszaru szkoleń technicznych i zawodowych, ale także szkoleń z zakresu tzw. miękkich kompetencji. W tym ostatnim przypadku zwrócono uwagę, że forma zdalna jest mniej chętnie stosowana w przypadku szkoleń, których formuła wymaga interakcji pomiędzy uczestnikami.

W kontekście trendów technologicznych, w tym robotyzacji i automatyzacji, wskazano również na pojawiające się na rynku zapotrzebowanie z zakresu stosowania nowych technologii, w tym technologii specjalistycznych. Respondenci podkreślali znaczenie wzmożonego śledzenia zapotrzebowania rynku w tym zakresie oraz wprowadzania do oferty nowych usług rozwojowych. Odnotować trzeba przy tym fakt, że w stosunku do szkoleń specjalistycznych organizacje edukacyjne podkreślały trudność w nabyciu nowych kompetencji niezbędnych do poszerzenia oferty, związaną zarówno z kosztem samych szkoleń specjalistycznych, jak i potencjalnymi nakładami na wyposażenie niezbędne do prowadzenia takich usług.

Reprezentanci organizacji sektora edukacji świadczących usługi rozwojowe, o charakterze korporacyjnym, specjalizujące się w obszarze usług edukacyjnych ogólnych, ale też specjalistycznych (nietechnicznych) biorące udział w wywiadach, w kontekście trendów związanych ze zmianami technologicznymi, wskazywali na inicjowanie działań polegających na wykorzystaniu we własnej działalności sztucznej inteligencji (AI). Zwracali też uwagę na rosnące zapotrzebowanie rynkowe na usługi edukacyjne w zakresie wykorzystania możliwości AI w różnych dziedzinach oraz duży potencjał tego obszaru w przyszłości.

W odniesieniu do innych trendów odnotowywanych przez badania w tym obszarze, w przypadku praktycznie wszystkich respondentów reprezentujących różne podmioty

sektora edukacji i usług rozwojowych, odnotowano wpływ wieku uczestników szkoleń i odbiorców usług rozwojowych na zmiany formy świadczenia ich usług. Podkreślić jednak trzeba, że nie tyle zauważano potrzebę nowych form nauczania dostosowanych do potrzeb osób w starszym wieku, ile konieczność poszukiwania nowych oraz dostosowaniu form i metod szkoleniowych dla pracowników w różnym wieku o diametralnie różnych potrzebach i preferencjach co do rozwiązań edukacyjnych, tworzących niejednorodne grupy szkoleniowe. Kwestia ta z perspektywy organizacji edukacyjnych jest bardzo istotna, bo wpływa na skuteczność realizowanych szkoleń i ogólną ocenę usługi, co przekłada się na pozycję konkurencyjną tej organizacji.

W odniesieniu do trendów gospodarczych, wynikających z strategicznych politycznych celów krajowych i unijnych, związanych ze zwiększonym naciskiem na tzw. zielony wzrost i zrównoważoną gospodarkę, ich wpływ odnotowano wyłącznie w kontekście zapotrzebowania na usługi związane ze stosowaniem nowych technologii pojawiających się na rynku (wspierających bardziej zrównoważone wykorzystanie zasobów) wśród organizacji edukacyjnych oferujących specjalistyczne usługi edukacyjne o charakterze technicznym. Temat nowych modeli biznesowych, modyfikacji strategii firm w związku z tzw. zielonym wzrostem nie pojawiał się w wywiadach w ramach tego badania.

Perspektywa działów firm odpowiedzialnych za procesy edukacyjne i rozwojowe w dużej mierze pokrywała się ze spostrzeżeniami organizacji sektora usług rozwojowych. Największe znaczenie dla ich funkcjonowania ma wykorzystanie zdalnych metod komunikacji i kształcenia on-line. Jednak w przeciwieństwie do organizacji edukacyjnych, nie postrzegają tego zjawiska jako wyzwania w kontekście skuteczności metod i form edukacyjnych. Wśród rozmówców – zarówno z małych przedsiębiorstw, jak i korporacji – dominuje pozytywne postrzeganie tej formy edukacji, także w kontekście łatwiejszej organizacji pracy związanej z udziałem pracowników w formach zdalnej edukacji.

W odniesieniu do wskazanego w badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego II Branża usług rozwojowych czynnika związanego z niestabilną sytuacją społeczną i gospodarczą, w ramach przeprowadzonych wywiadów przedstawiciele przedsiębiorstw odpowiedzialni za procesy rozwojowe wskazali na występujące zjawisko rewidowania (zmniejszania) budżetów szkoleniowych, szczególnie w zakresie finansowania szkoleń dotyczących tzw. miękkich kompetencji. Pojawiły się stwierdzenia wśród mniejszych firm, że tzw. szkolenia miękkie są realizowane jedynie pod warunkiem uzyskania zewnętrznego dofinansowania.

Skutkiem niestabilnego światowego otoczenia gospodarczego i politycznego, ale też starzejącego się polskiego społeczeństwa prowadzącego do ograniczenia dostępnej, lokalnej siły roboczej, jest także czynnik zmian związany ze zwiększoną liczbą pracowników pochodzących z różnych kręgów kulturowych - imigrantów. Uwzględnienie różnic społeczno-kulturowych w procesie edukacyjnym pracowników stanowi wyzwanie szczególnie dla firm produkcyjnych. Dotyczy to zarówno umiejętności technicznych, zawodowych, jak i organizacji pracy.

Spośród pozostałych trendów wpływających na funkcjonowanie sektora, które zidentyfikowano w badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego II Branża usług rozwojowych i zostały wymienione przez przedstawicieli odpowiadających za procesy rozwojowe, wystąpiła kwestia indywidualizacji procesu edukacji pracowników. W tym wypadku zdefiniowano świadomość rosnącej potrzeby dostosowania procesu szkoleniowego do indywidualnych potrzeb i preferencji pracownika, przy jednoczesnym wyzwaniu związanym z umiejętnością odpowiedniej diagnozy i uwzględnieniu indywidualizacji procesów rozwojowych w procedurach korporacyjnych.

Uczestnicy wywiadów indywidualnych przeprowadzonych w ramach niniejszego badania nie zauważyli istotnego wpływu pozostałych trendów identyfikowanych we wcześniejszych raportach dotyczących zmian procesów edukacyjnych i rozwojowych w kontekście jakości życia lub dobrostanu pracowników. W wywiadach z przedstawicielami firm praktycznie nie pojawiły się także kwestie związane z budowaniem tzw. kompetencji przyszłości.

Zmiany realizacji procesu edukacyjnego w związku ze zmieniającym się otoczeniem: źródła, zakres zmian, motywacje, proces zmiany

W sekcji powyżej przedstawione zostały trendy, które oddziałują na realizację procesu edukacyjnego, zidentyfikowane w ramach badania Bilans Kapitału Ludzkiego II Branża usług rozwojowych oraz te, które wynikają z przeprowadzonych w ramach niniejszego badania wywiadów indywidualnych. Pokreślić jednak trzeba, że wiele firm nie widzi wpływu trendów na działalność swojego przedsiębiorstwa⁷.

W największym stopniu, zarówno po stronie organizacji sektora usług rozwojowych, jak i przedsiębiorstw na proces edukacyjny wpłynęło przejście na zdalną komunikację w wyniku pandemii COVID-19 i rozwój narzędzi w tym zakresie.

W przypadku przedsiębiorstw, jak wynika z wywiadów pogłębionych, zmiana ta wpłynęła na procesy rozwojowe w dwojaki sposób: realizacji procesów edukacyjnych z jednej strony, z drugiej zaś zdalne formy pracy i praca hybrydowa wygenerowały potrzebę nowej organizacji pracy tak, by w dalszym ciągu pozwalała na realizację wewnętrznych procesów uczenia się pomiędzy pracownikami, nowych kompetencji w zakresie grupowej zdalnej pracy i wykorzystania jej potencjału.

Sam obszar związany z przejściem funkcjonowania firmy do formy on-line wymaga więc uwagi w kontekście procesów edukacyjnych. Z perspektywy procesów rozwojowych pojawiły się kwestie integrowania z firmą, budowania poczucia przynależności do firmy i poczucia, że pracownicy są częścią organizacji. Aspekt funkcjonowania on-line jest także wyzwaniem dla procesów on boardingu – wdrażania pracowników w procedury, standardy panujące w firmie, a także przekazywania niezbędnej wewnętrznej wiedzy.

Największy więc trwały wpływ na funkcjonowanie firm tj. ich digitalizację, a co za tym idzie również na realizację procesów rozwojowych i szkoleniowych miała pandemia COVID-19. Źródłem zmian w tym wypadku była bieżąca potrzeba, która zaistniała i miała bezpośredni wpływ na możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji edukacyjnych.

Funkcjonowanie w warunkach on-line (co najmniej części pracowników) wygenerowało konieczność wypracowania nowych skutecznych form tworzenia środowiska pracy,

⁷ Iwona Kania, Anna Łubińska, Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II Branża usług rozwojowych. Raport z II edycji badań, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2023, s. 30-33.

sprzyjającego uczeniu się po stronie przedsiębiorców. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pracowników on-line stanowi, w opinii respondentów, istotne wyzwanie dla budowania środowiska uczenia się w organizacji.

Interesujące jest, że nowe formy edukacji – on-line, asynchroniczne są traktowane jako ułatwienie organizacji pracy w firmie, szczególnie w firmach małych – pozwala to „nie wyrywać pracownika z pracy”. Warto podkreślić, że firmy szkoleniowe zauważyły także skrócenie czasu szkoleń, które w tradycyjnej formie trwały 2 dni do jednego dnia realizowanego zdalnie.

Wydaje się, że podobny charakter mają zmiany związane z koniecznością dostosowania procesów edukacyjnych do osób o różnych potrzebach i preferencjach wynikających z różnic pokoleniowych lub kulturowych. Przedsiębiorcy i firmy sektora usług rozwojowych konfrontują się z sytuacją, mającą bezpośredni wpływ na ich funkcjonowanie – możliwość bieżącej realizacji zadań w firmie lub działanie na konkurencyjnym rynku szkoleniowym.

Zakres występujących zmian w procesie edukacyjnym także jest zależny od minimalnego poziomu umożliwiającego skuteczne funkcjonowanie z zmienionych warunkach otoczenia.

W przypadku respondentów wywiadów indywidualnych w procesach edukacyjnych nacisk kładzie się na szkolenia specjalistyczne, techniczne i certyfikacyjne, głównie związane z aktualizacją wiedzy, stosowaniem nowych narzędzi, technologii, oparte na bieżących potrzebach wynikających z rynku. W dużo mniejszym stopniu (lub wcale) podejmuje się działania związane z długoterminowymi planami i ścieżką rozwoju.

W przypadku szczególnie mniejszych firm, które wzięły udział w niniejszym badaniu procesy rozwojowe i edukacyjne nie są powiązane z długoterminowymi strategiami rozwojowymi przedsiębiorstwa, a raczej wynikają z bieżącego zaspokajania pojawiających się potrzeb.

Biorąc powyższe pod uwagę należy wnioskować, że procesy rozwojowe nie są traktowane jako integralny element pracy, stanowiący inwestycję w długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa, któremu trzeba poświęcić odpowiednio dużo uwagi.

W przedsiębiorstwach o charakterze korporacyjnym w większym stopniu plany szkoleniowe wiążą się długofalowymi celami firmy. W tym wypadku jednak wyzwanie stanowi dostosowanie planów szkoleniowych do potrzeb indywidualnych pracowników, w tym preferencji co do formy uczenia. Szczególnie zauważalne jest to w sytuacji, gdy plany

szkoleniowe, najczęściej roczne, są opracowywane w centrali korporacji, a wewnętrzne procedury utrudniają ich modyfikację wobec indywidualnych pracowników. Dotyczy to zarówno szkoleń specjalistycznych, czy technicznych, jak i kompetencji tzw. miękkich. Z drugiej strony deklarowana jest pewna otwartość na propozycje pracowników dotyczące podnoszenia ich kwalifikacji i kompetencji w ramach posiadanego przez firmę/ oddział firmy budżetu, jednak ich zakres i czas realizacji (prywatny vs służbowy) podlega negocjacom.

Kwestią problematyczną podczas realizacji procesów rozwojowych w firmie jest diagnoza realnych potrzeb pracowników (nawet w trafnie zidentyfikowanym obszarze), w dalszym kroku definiowanie celów rozwojowych: w stosunku do pracownika i konkretnego szkolenia.

W tym kontekście, w wywiadach z przedstawicielami działów HR większych firm, o charakterze korporacyjnym, powtarzała się kwestia zmieniającej się roli liderów i menedżerów w procesach rozwojowych. Zgodnie z ich wypowiedziami na menedżerach spoczywa coraz więcej odpowiedzialności za procesy edukacyjne: ich inicjowanie, kształtowanie i weryfikowanie rezultatów. Przy czym dotychczasowa rola tych pracowników w dużym stopniu nie obejmowała takich działań. Z tej sytuacji wynika rosnące zapotrzebowanie na rozwój kompetencji w zakresie zarządzania, równowagi między miękkimi a twardymi wynikami, czy adaptacji do szybko zmieniającego się środowiska.

Organizacje sektora usług rozwojowych także podążają za zmianami na rynku i na bieżąco reagują na pojawiające się potrzeby. Z wyjątkiem wyraźnie podkreślonego – być może na zasadzie aktualności tematu – przypadku rosnącego, choć jeszcze nie powszechnego wykorzystania AI i potencjału szkoleń w tym zakresie, rozmówcy nie wskazywali na działania przygotowujące organizację do oferowania usług wynikających z opisywanych w literaturze trendów np. kompetencji przyszłości. Jednocześnie identyfikowali wyzwanie polegające na konieczności dostosowania się do szybko zmieniającego się rynku – w zakresie własnych zasobów, w tym kompetencji, co sugerowałoby także reaktywny charakter ich działań. Żadna z mniejszych firm szkoleniowych nie wskazała, że podejmuje działania na rzecz budowania własnych zasobów wynikające ze strategii rozwojowej, przygotowujące ją do przyszłych-prognozowanych zmian na rynku.

W przypadku firm szkoleniowych zmiana procesów edukacyjnych związana ze zdalnymi formami została wymuszona przez rynek i nastąpiła nagle, w zasadzie bez usystematyzowanego podejścia. Pomimo funkcjonowania w takim trybie już ponad trzy lata, nadal dla firm, które wzięły udział w wywiadach kwestia zapewnienia jakości i skuteczności

zdalnych oraz nowych metod nauczania, czy też rozwiązań szkoleniowych jest problematyczna i stanowi dla nich wyzwanie. Sugerować to może niedostatek w kształtowaniu oferty w oparciu o weryfikowalne dane. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy, zgodnie z wypowiedziami części respondentów jest ograniczony sposób i stopień zaangażowania przedsiębiorstw-klientów firm szkoleniowych w realizację całego procesu rozwojowego, łącznie z określeniem mierzalnych celów szkolenia i weryfikacji jego rezultatów.

Relacja między działami HR i podmiotem wykonującym usługę rozwojową i jej wpływ na zmiany realizacji procesu edukacyjnego – proces współtworzenia procesu edukacyjnego w zmiennym otoczeniu.

Współpraca pomiędzy działami HR a organizacjami realizującymi usługę rozwojową, jak wynika z wypowiedzi respondentów często ogranicza się do uzgodnienia zakresu tematycznego szkolenia oraz formuły jego realizacji. Zarówno organizacje edukacyjne, jak i przedsiębiorstwa wskazują, że problematyczna jest diagnoza rzeczywistych potrzeb szkoleniowych uczestników procesu edukacyjnego, a także formułowanie celów rozwojowych, w tym tych związanych z konkretnym szkoleniem. Organizacje edukacyjne stwierdzają, że rzadko uczestniczą w procesie diagnozy, definiowania potrzeb szkoleniowych oraz weryfikacji uzyskanych rezultatów i osiągnięcia celów procesu edukacyjnego. Pomimo uzyskiwania pewnej informacji zwrotnej dotyczącej oceny szkolenia i jego skuteczności, najczęściej nie mają one dostępu do mierzalnych danych pozwalających weryfikować efektywność podejmowanych działań. Inny obraz przedstawiają firmy doradczo-szkoleniowe o korporacyjnym charakterze, realizujące procesy rozwojowe skierowane do kadry zarządzającej. W tym wypadku cele procesów rozwojowych, zakres działań i ich forma są uzgadniane z odbiorcą usług rozwojowych.

Współpraca firmy produkcyjnych z organizacjami szkoleniowymi, zgodnie z wypowiedziami respondentów, często ogranicza się do przekazania oczekiwanego zakresu tematycznego szkolenia. W wielu przypadkach w zasadzie jest to wyłącznie dokonanie wyboru standardowego szkolenia dostępnego na rynku. Taka forma postępowania wydaje się naturalna biorąc pod uwagę wcześniej przywołane wypowiedzi o przewadze szkoleń

technicznych, specjalistycznych dotyczących stosowania konkretnych rozwiązań, lub też szkoleń związanych z certyfikacją kwalifikacji pracowników.

Uczestnicy wywiadów pogłębionych w niniejszym badaniu wskazywali, że forma realizacji procesów edukacyjnych – tradycyjna, zdalna, czy też mieszana jest także najczęściej wskazywana przez zlecającego usługę i w niewielu przypadkach podlega negocjacom ze względu na sugestie organizacji edukacyjnych co do skuteczności metod.

Z przeprowadzonych w badaniu wywiadów wyłania się obraz, w którym najczęściej nie ma miejsca na faktyczne współtworzenie procesu edukacyjnego przez organizację sektora usług rozwojowych oraz przedsiębiorstwo. Dominuje podejście, w którym wykonawca usługi rozwojowej, uczestniczy w procesie edukacyjnym tylko w jego części, bez udziału na etapie diagnozy i formułowania celów rozwojowych, a także bez możliwości weryfikacji faktycznych wyników procesu edukacyjnego.

Rekomendacje dotyczące obszarów wymagających dalszej pracy w kontekście tworzenia zintegrowanego środowiska uczenia się sprzyjającego jakości

W wyniku przeprowadzonej analizy i dyskusji podczas grup fokusowych zdefiniowane zostały następujące rekomendacje dotyczące dalszej pracy w kontekście tworzenia zintegrowanego środowiska uczenia się sprzyjającego jakości.

Mniejsze firmy, niemające charakteru korporacyjnego

Wyzwania:

- | | |
|---|--|
| ➤ Diagnoza potrzeb rozwojowych zarówno na poziomie firmy, jak i poszczególnych pracowników oraz budowanie strategii/ planów rozwojowych w oparciu o dane. | |
| ➤ Definiowanie celów rozwojowych w stosunku do pracowników, jak i planowanych szkoleń. | Wzmocnienie świadomości i umiejętności kadry zarządzającej form w zakresie planowania strategicznego |
| ➤ Główny nacisk kładzie się na szkolenia specjalistyczne, techniczne i certyfikacyjne, głównie związane z aktualizacją wiedzy, stosowaniem nowych narzędzi, technologii, oparte na bieżących potrzebach wynikających z rynku. | rozwoju (w każdym wymiarze) |

Firmy o charakterze korporacyjnym

Wyzwania:

- | | |
|--|---|
| ➤ Indywidualizacja procesów edukacyjnych | Uwzględnienie w procedurach wewnętrznych elementów umożliwiających w większym stopniu |
| ➤ Dostosowanie procesu szkoleniowego do indywidualnych potrzeb i preferencji | indywidualne podejście do potrzeb rozwojowych pracowników. |
-

pracownika, gdy roczny plan szkoleń jest opracowany na poziomie centrali firmy

- Procedury wewnętrzne związane ze szkoleniami są przeszkodą dla realizacji procesów edukacyjnych zgodnie z indywidualnymi potrzebami

Wyzwania:

- Zmieniająca się rola liderów i menedżerów, na których spoczywa coraz więcej odpowiedzialności w zakresie procesów rozwojowych
- Rosnące zapotrzebowanie na rozwój kompetencji w zakresie zarządzania, równowagi między miękkimi a twardymi wynikami, adaptacji do szybko zmieniającego się środowiska

Wzmocnienie umiejętności kadry zarządczej średniego i niższego szczebla w zakresie kierowania procesami rozwojowymi

Wsparcie zmian kultury organizacyjnej w tym zakresie

Wszystkie grupy firm

Wyzwania:

- Funkcjonowanie firmy w formie on-line z perspektywy realizacji procesów rozwojowych, przekazywania wewnętrznej wiedzy, a także wdrażania pracowników w procedury, standardy panujące w firmie
- Integracja z firmą, budowanie poczucia przynależności do firmy, uczenie kultury organizacyjnej firmy, w której pracownicy pracują głównie zdalnie

Wdrażanie nowych form współdziałania i komunikacji w formie zdalnej, w większym stopniu integrujących zespoły pracowników.

Dostosowanie wewnętrznych procedur dotyczących procesów rozwojowych

Firmy szkoleniowe

Wyzwania:

- Jakość i skuteczność zdalnych oraz nowych metod nauczania i rozwiązań szkoleniowych,
- Skrócenie czasu szkoleń

Wsparcie metodyczne dla firm szkoleniowych zakresie nowych form szkolenia.

Zintensyfikowanie współpracy ze zleceniodawcami w zakresie weryfikacji skuteczności nowych form edukacyjnych.

Realizacja i popularyzacja badań związanych w efektywnością nowych form edukacyjnych

Wyzwania:

- Dostosowanie się do szybko zmieniających się potrzeb rynkowych, w tym potrzeb związanych ze stosowaniem nowych technologii typu AI czy VR w procesie szkoleniowym

Systematyczne śledzenie i prognozowanie zmian zapotrzebowania rynku oraz strategiczne podejście do własnego rozwoju

Realizacja i popularyzacja badań w zakresie metodyki zastosowania nowych technologii w procesach edukacyjnych
