

OCTOBER 1, 2022



Skills and Innovation for Adult Social Care

LEADERSHIP IN WORK-BASED LEARNING DIGITAL LEARNING PROGRAMME FOR SOCIAL CARE MANAGERS AND COMMISSIONERS

**MODULE 3: WORKING WITH EXTERNAL TRAINING PROVIDERS AND
GUIDELINES ON UNDERSTANDING AND USING COUNTRY SPECIFIC
QUALIFICATION FRAMEWORKS FROM EQF LEVELS 2-7**

LAPIS RESEARCH PROJECT
LEARNING FOR ADULT SOCIAL CARE PRACTICE INNOVATIONS AND SKILL DEVELOPMENT
Project no: 2020-1-UK01-KA202-078960

Organizowanie szkoleń

Zastosowanie poziomów 2-8 EQF

W tej części kursu dowiesz się:

- Dlaczego warto szkolić pracowników?
- Jaką formę treningu wybrać?
- Jak oszacować zwrot kosztów poniesionych na szkolenia pracowników?
- Czym są europejskie ramy kwalifikacji i do czego można ich używać?

Dlaczego warto podnosić kompetencje pracowników?

Tę część kursu chcielibyśmy rozpocząć od pytania, które tylko z pozoru wydaje się banalne: czy warto rozwijać/szkolić pracowników? Czy hasło uczenia się przez całe życie jest tylko sloganem, czy odzwierciedla aktualne potrzeby pracowników i organizacji? Kierując się intuicją i obserwacją, można zaryzykować odpowiedź, że rozwój kompetencji jest nie tylko potrzebny, ale wręcz konieczny! A jakie są na to dowody? Czy warto inwestować w szkolenia pracowników? Dlaczego pracownicy w tak wielu organizacjach nie uczestniczą w szkoleniach, skoro odpowiedź jest oczywista?

ZADANIE: Przed przeczytaniem tego rozdziału poświęć chwilę na zastanowienie się, jaka jest Twoja opinia na ten temat.

Szkolenie pracowników	
Korzyści	Straty

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

Wiele badań wskazuje, że pracownicy firmy są odpowiedzialni za ponad 90% jej wartości rynkowej dzięki swojej wiedzy, doświadczeniu, innowacyjnemu myśleniu lub wartościom niematerialnym. Dla większości organizacji koszty pracy są również największym kosztem operacyjnym.

Czy sektor opieki społecznej znacząco różni się pod tym względem od organizacji nastawionych na zysk? Czy to nie pracownicy decydują o jakości opieki nad osobami starszymi? Czy to nie oni budują kulturę relacji z mieszkańcami domów pomocy społecznej i ich rodzinami? Nie ulega wątpliwości, że są oni najważniejszym zasobem placówek opiekuńczych. Zasobem, który różni się od innych zasobów organizacji. Unikalnym, trudnym do skopiowania, podatnym na niewłaściwe traktowanie, zdolnym do generowania wartości, podatnym na deprecjację moralną i biologiczną.

Po co szkolić i rozwijać pracowników?

Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, ale tym powszechnie wymienianym jest **podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników**. Dlatego głównym celem staje się rozwój zawodowy, zorientowany na kształtowanie kapitału ludzkiego tak, aby działania podejmowane przez pracowników były realizowane na coraz wyższym poziomie.

Biorąc pod uwagę specyfikę sektora pomocy społecznej, warto zacząć od podkreślenia faktu, że badania pokazują, że im więcej możliwości uczenia się otrzymują pracownicy, tym bardziej są zaangażowani w swoją pracę. Oferując szkolenia, pokazujesz, że cenisz swoich pracowników, dając im możliwości rozwoju zarówno w pracy, jak i poza nią. Budowanie wśród pracowników poczucia, że są ważni dla swojego przełożonego i organizacji pozwala na **zwiększenie poczucia przynależności** (identyfikacji z miejscem pracy i zaangażowania) wśród pracowników i **jest kluczem do ich zatrzymania**. Zgodnie z koncepcją zaangażowania w pracę N.J. Allena i J.P. Meyera¹ zakłada się, że zaangażowanie jest stanem psychologicznym, który kształtuje relację pracownika z organizacją. Zaangażowanie organizacyjne składa się z trzech oddzielnych elementów odzwierciedlających pragnienie, potrzebę i zobowiązanie. Są to: (1) zaangażowanie afektywne, (2) zaangażowanie normatywne i (3) zaangażowanie ciągłe).

¹ N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative*

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



commitment to the organization, "Journal of Occupational Psychology" 1990, Vol. 63, No. 1, s. 1-18.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



Zaangażowanie afektywne jest wynikiem emocjonalnych więzi przywiązania, identyfikacji i zaangażowania w organizację. Zaangażowanie normatywne dotyczy postrzegania przez pracowników obowiązku wobec organizacji (obowiązującej normy). Zaangażowanie normatywne jest bardziej wynikiem procesu socjalizacji i przekonań pracownika na temat pracy i zatrudnienia niż doświadczeń wynikających z zatrudnienia w konkretnej firmie, podczas gdy zaangażowanie afektywne jest głównie determinowane przez działania pracodawcy i doświadczenia płynące z pracy. Zaangażowanie czasowe, znane również jako zaangażowanie kalkulacyjne, wynika z postrzegania przez pracownika wysokich kosztów, zarówno finansowych, jak i społecznych, związanych z opuszczeniem organizacji. Zaangażowanie afektywne, czasowe i normatywne są postrzegane jako trzy składniki zaangażowania organizacyjnego, a nie jego rodzaje². W sektorze, w którym praca jest nisko płatna, a prestiż pracy nie jest zbyt wysoki, wysiłki kierownictwa mające na celu budowanie relacji pracownika z firmą są kluczowe.

Przekwalifikowanie pracowników **zwiększa profesjonalizm, jakość i wydajność ich pracy**. Szkolenie pracowników pozwala im sprostać wymaganiom i zminimalizować ilość popełnianych błędów. To właśnie dzięki szkoleniom pracownicy mogą poznać nowe metody wykonywania swoich obowiązków, nauczyć się nowych technik, a następnie wykorzystywać je w codziennej pracy w firmie. W pracy, w której wymagana jest opieka nad osobami starszymi, często chorymi lub niepełnosprawnymi, nie ma miejsca na popełnianie błędów.

Z perspektywy menedżerskiej warto również podkreślić fakt, że przeszkolony pracownik jest **bardziej niezależny i wymaga mniejszej kontroli** ze strony przełożonych.

Podsumowując, można powiedzieć, że główne funkcje szkolenia pracowników obejmują³:

- Funkcja rozwojowa
- Funkcja integracji
- Funkcja społeczna
- Funkcja motywacyjna
- Innowacyjna funkcja

Każdy z nich jest ważny i prowadzi nas do postrzegania szkoleń nie tylko w kategoriach poniesionych kosztów, ale także zróżnicowanych korzyści, które odnoszą pracownicy i organizacja.



² N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents...*, s. 4.

³ A. Andrzejczak, Projektowanie i realizacja szkoleń, PWE, Warszawa 2010, s. 87-88.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

Czy szkolenie pracowników się opłaca? Jak obliczyć zwrot z inwestycji?

ZADANIE: Zastanów się, jakie koszty poniosła Twoja organizacja na szkolenia pracowników w ciągu ostatniego roku i jakie korzyści odniosła z tej inwestycji.

Czy odpowiedź na powyższe pytanie stanowi dla Ciebie problem? Jeśli tak, to należysz do zdecydowanej większości menedżerów. Obliczanie wskaźników finansowych efektywności szkoleń jest rzadkością. Model Donalda Kirkpatricka jest powszechnie stosowany do oceny efektywności szkoleń (patrz rozdział ?). Jednak gdy potrzebne są twarde dane finansowe, aby uzasadnić poniesione koszty szkolenia, okazuje się, że model ten jest używany fragmentarycznie. Aby określić zasadność kosztów poniesionych na szkolenia pracowników, można zastosować rozwiązanie zaproponowane przez Jacka J. Philipasa, wskaźnik ROI (Return on Investment). ROI oznacza zwrot z inwestycji. Jest to wskaźnik ekonomiczny, który pokazuje wpływ programu szkoleniowego w kategoriach pieniężnych. Korzystając z ROI, pomijamy niższe poziomy oceny wpływu szkolenia, takie jak satysfakcja uczestników, i przechodzimy bezpośrednio do sedna sprawy: co uzyskaliśmy ze szkolenia dzięki poniesionym kosztom. ROI dla szkoleń jest miarą czysto ekonomiczną. Informuje o korzyściach płynących z programu w stosunku do jego kosztów. W prostych liczbach można poznać wartość, jaką program szkoleniowy wnosi do organizacji.

Aby ją określić, należy użyć wzoru:

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{Korzyści netto ze szkolenia}}{\text{Koszty szkolenia}} \right) \times 100$$

Korzyści obejmują wszelkie ulepszenia ekonomiczne dla firmy, które wynikają ze szkolenia, takie jak zwiększony zysk lub oszczędności kosztów. Koszty obejmują wszystkie koszty związane z przeprowadzeniem szkolenia, od kosztów obiektów po materiały szkoleniowe i wpływ ekonomiczny czasu spędzonego poza pracą⁴. Wykorzystanie ROI jest możliwe tylko wtedy, gdy cały proces szkoleniowy jest odpowiednio zaprojektowany, a cele szkoleniowe są zdefiniowane w taki sposób, że można je później dokładnie zmierzyć.

W sektorze pomocy społecznej problem szkolenia pracowników ma szczególne znaczenie. Porównania z organizacjami biznesowymi wypadają niestety na niekorzyść tego sektora

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.
autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



⁴ <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/how-to-measure-roi-for-training-programs>

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



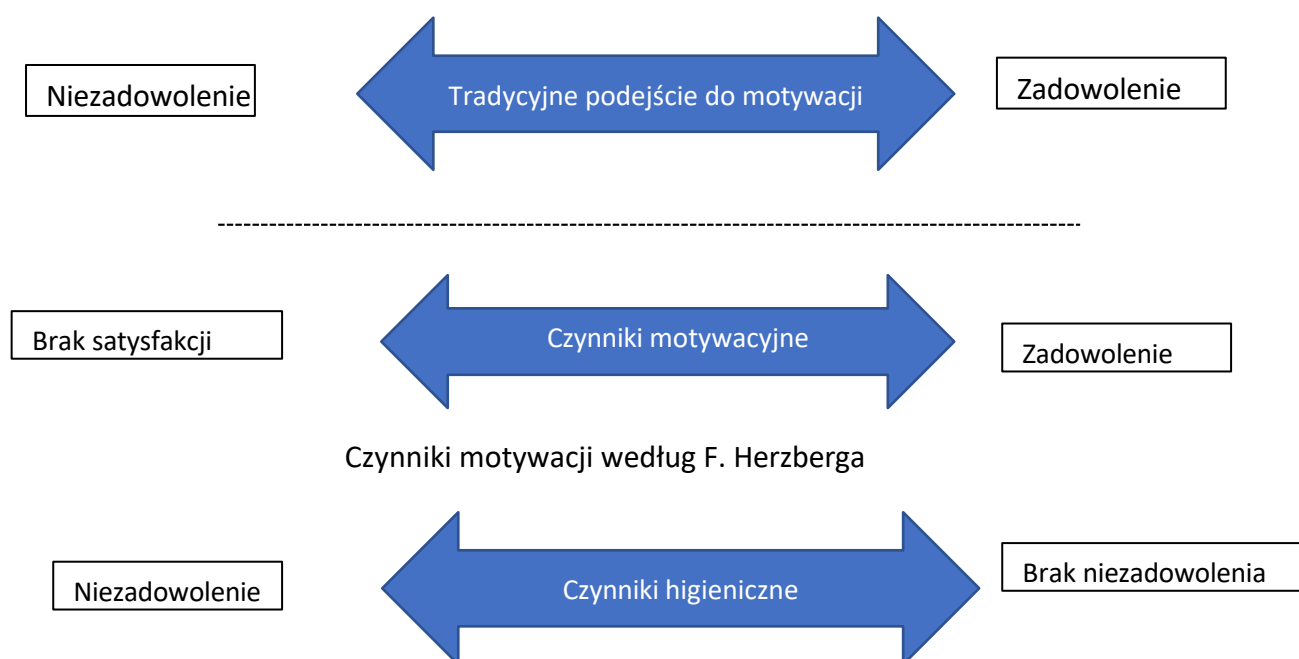
reprezentujemy, głównie ze względów finansowych. Warto jednak szukać rozwiązań, które pozwalają na ciągły rozwój pracowników.

Wskazówki dotyczące obliczania ROI można znaleźć tutaj: <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/how-to-measure-roi-for-training-programs>

Dodatkowe materiały: https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/ROI-Basics-Second-Edition_ebook.pdf

Szkolenie jako metoda motywowania pracowników

Szkolenie pracowników może stać się ważną częścią systemu motywacyjnego. Zdajemy sobie sprawę, że lista motywatorów do dyspozycji menedżera w sektorze pomocy społecznej jest bardzo krótka, dlatego chcemy podkreślić miejsce, jakie zajmują na niej szkolenia pracowników. Aby wyjaśnić to zjawisko, posłużmy się **dwuczynnikową teorią motywacji Frederica Herzberga**. Tradycyjne podejście do motywowania pracowników zakłada, że w procesie motywacji poruszamy się po skali od niezadowolenia do satysfakcji. Podejście F. Herzberga wynikające z jego badań jest inne. Zgodnie z tą koncepcją, analizując proces motywowania pracowników, należy wziąć pod uwagę dwie odrębne grupy czynników: czynniki higieniczne (ich obecność chroni przed demotywacją/niezadowoleniem, ale nie zapewnia satysfakcji) oraz czynniki motywacyjne (ich obecność zapewnia motywację i zaangażowanie pracowników). **Patrz rysunek ?**



Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Hellriegle, J.W. Slocum, Jr. (2006),
Management, Addison-Wesley Publishing Company, s. 437.

Czynniki motywacyjne	Czynniki higieniczne
Osiągnięcia	Przełożeni
Uznanie	Warunki pracy
Praca	Wynagrodzenie i bezpieczeństwo zatrudnienia
Odpowiedzialność	Relacje interpersonalne
Promocja	Polityka i administracja firmy
Rozwój	

Podstawowym wnioskiem płynącym z badań Herzberga jest określona sekwencja działań menedżerskich. Po pierwsze, należy wyeliminować **niezadowolenie**, tj. skupić się na **czynnikach higieny i upewnić się**, że warunki pracy, poziom wynagrodzeń i inne czynniki z tej grupy są na poziomie oczekiwanym przez pracowników. Kolejnym krokiem jest skupienie się na **zwiększeniu motywacji** poprzez **stworzenie warunków do rozwoju, osiągnięć, awansu czy uznania**. Ważnym elementem czynników motywacyjnych są szkolenia pracowników. Warto mieć to na uwadze przy podejmowaniu decyzji menedżerskich. Motywację można zwiększyć poprzez szkolenia! Warunkiem osiągnięcia pożądanego efektu motywacyjnego jest jednak odpowiednia organizacja procesu szkoleniowego.

Szkolenie zewnętrzne czy wewnętrzne?

Po uzgodnieniu potrzeby rozwoju pracowników ważne jest, aby rozważyć formę oferowanego szkolenia. Do dalszej analizy podzielimy szkolenia na: zewnętrzne i wewnętrzne.

Szkolenia zewnętrzne są prowadzone przez różnego rodzaju firmy szkoleniowe poza siedzibą firmy. Zazwyczaj odbywają się one w ośrodkach szkoleniowych pod okiem specjalistów w danej dziedzinie i wykwalifikowanych trenerów.

W przypadku **szkoleń wewnętrznych**, szkolenia prowadzone są przez przełożonego,

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



trenerów wewnętrznych lub innych pracowników.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



Należy również wspomnieć, że szkolenia oferowane na platformach e-learningowych (to właśnie w nich uczestniczysz ☺) stają się coraz bardziej popularne.

W ściśle określonych przypadkach udział w płatnych szkoleniach wymaga od pracowników zawarcia umowy lojalnościowej. Konieczność zawarcia takiej umowy i czas jej trwania zależą od rodzaju i kosztów szkolenia.

Zarówno szkolenia zewnętrzne, jak i wewnętrzne zazwyczaj kończą się wydaniem certyfikatu, choć podmiot wydający certyfikat ukończenia różni się, co w konsekwencji wpływa na znaczenie i uznawalność certyfikatu na rynku pracy. Zdarza się, że pracodawcy nie wydają certyfikatów pracownikom, którzy ukończyli szkolenia wewnętrzne. Jest to błąd. Ogranicza to znaczenie i wartość szkolenia. Obecnie pracownicy zwracają uwagę na dokumentację potwierdzającą zdobyte kwalifikacje. Są świadomi, że taka dokumentacja zwiększa ich szanse na awans i możliwość znalezienia pracy w przypadku utraty obecnej.

Jaką formę szkolenia wybrać?

Szkolenia wewnętrzne są bardzo skuteczne w przypadku kompetencji twardych, takich jak nauka korzystania z nowego sprzętu wprowadzonego w organizacji lub wdrażanie nowych sposobów świadczenia opieki medycznej. Z drugiej strony, jeśli celem jest szkolenie pracowników w zakresie umiejętności miękkich, bardziej odpowiednie są **szkolenia zewnętrzne**. Przykłady obejmują szkolenie z asertywności, kurs zarządzania stresem i kontrolowania emocji, szkolenie z efektywnej komunikacji lub zarządzanie czasem⁵. Stojąc przed dylematem, jaki rodzaj szkolenia wybrać, warto zadać sobie kilka pytań⁶:

Pytanie 1:

Jak szybko ma zostać zrealizowany projekt szkoleniowy?

Czy mamy szansę wdrożyć projekt szkoleniowy wyłącznie z własnymi trenerami?

⁵ <https://szkoleniawpolsce.pl/artykuly/szkolenia-zewnetrzne-i-wewnetrzne,57.html>

⁶ <https://edurozwiazania.pl/2018/07/22/trener-wewnetrzny-czy-trener-zewnetrzny-co-wybrac/>

Pytanie 2:

Jak bardzo tematyka i grupa docelowa szkolenia są podobne do doświadczenia i kompetencji posiadanych przez trenera wewnętrznego?

Częstym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest przygotowanie i przeprowadzenie pierwszych szkoleń we współpracy z zewnętrzną firmą szkoleniową. Później są one prowadzone przez trenerów wewnętrznych. Im bardziej specjalistyczna tematyka szkolenia i im bardziej zróżnicowane kompetencje merytoryczne trenerów wewnętrznych - tym częściej firmy decydują się na współpracę z trenerami zewnętrznymi.

Pytanie 3:

Jak duża grupa docelowa ma zostać objęta szkoleniem?

Im większa grupa docelowa do przeszkolenia, tym częściej jest to domena trenerów wewnętrznych - nawet jeśli trzeba stworzyć zupełnie nowe kursy szkoleniowe - tutaj kwestia kosztów odgrywa główną rolę.

Pytanie 4:

Czy szkolenie będzie jednorazowe czy cykliczne (w miarę przybywania nowych pracowników, ponieważ istnieje potrzeba okresowego powtarzania nabytych umiejętności)?

Domeną trenerów wewnętrznych są szkolenia cykliczne (w efekcie do przeprowadzenia jest duża ilość szkoleń). W odwrotnej sytuacji - szkolenia jednorazowego i wymagającego wielu przygotowań - korzystniejsze może okazać się zatrudnienie firmy zewnętrznej.

Pytanie 5:

Czy szkolenie jest związane ze zmianą? Jak ta zmiana jest postrzegana w organizacji?

Szkolenia ze zmian organizacyjnych to bardzo specyficzna grupa, gdyż zazwyczaj jednym z elementów zajęć jest przekonanie pracowników do nowych rozwiązań (lub po prostu pokazanie pozytywnych konsekwencji zmiany). W takiej sytuacji wskazuje się na dwie zalety, które często decydują o zatrudnianiu zewnętrznych trenerów do tego typu zajęć:

- Trenerzy zewnętrzni mają doświadczenie z wielu firm, co ułatwia im przedstawienie zalet wprowadzanych rozwiązań (a także możliwych zagrożeń i sposobów radzenia sobie z nimi) - nie w oparciu o teorię, ale na rzeczywistych przykładach,
- Trenerzy zewnętrzni nie są postrzegani jako strona zmiany (w przeciwieństwie do trenerów wewnętrznych, którzy mogą usłyszeć na zajęciach od nieprzekonanych uczestników "mówisz tak, bo co innego masz robić, przecież tu pracujesz"). Ułatwia

im to budowanie pozytywnego nastawienia do zmian.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

Jak wybrać zewnętrzną firmę szkoleniową?

Należy pamiętać, że wybór formy szkolenia oraz odpowiedniej firmy szkoleniowej jest jednym z końcowych etapów procesu rozwoju pracowników poprzez szkolenia. Na etapie prowadzenia działań szkoleniowych kluczowe staje się, aby wszystkie etapy procesu zostały przeprowadzone profesjonalnie (tj. zgodnie ze standardami i dostępną wiedzą). Do najważniejszych elementów, które wpłyną na efektywność należą: właściwa analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych, prawidłowe określenie celów szkolenia (najlepiej w postaci oczekiwanych efektów w zakresie poszerzenia wiedzy, rozwoju umiejętności, zmiany postaw), dostosowanie metod i technik szkoleniowych do zaplanowanych celów, odpowiedni dobór uczestników szkolenia, zapewnienie odpowiednich trenerów prowadzących szkolenie, zaplanowanie i przeprowadzenie ewaluacji efektywności szkolenia⁷.

Zadanie: zastanów się/porozmawiaj z osobą odpowiedzialną za szkolenia w Twoim ośrodku, czy wdrażasz wskazane działania.

Przygotowanie i przeprowadzenie szkolenia personelu		
Rodzaj zadania	Wdrożono TAK	Nie wdrożono NIE
Identyfikacja szkoleń potrzeby		
Wybór metody szkolenia (wewnętrzna/zewnętrzna, otwarta/zamknięta), osobiście/online)		
Wybór stażystów		
Wybór firma/trenerzy wewnętrzni		
Ocena szkolenia efektywność		

⁷ U. Pauli, rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, rozprawa



doktorska. Kraków 2012,

<https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2786/1/1200002565.pdf>

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

Po zdiagnozowaniu potrzeb szkoleniowych stajemy przed wyzwaniem wyboru firmy szkoleniowej. Cena usługi jest tylko jednym z kryteriów wyboru i nie powinna determinować dalszych działań. Na co zatem zwracać uwagę:

- Sprawdź, czy są **referencje, opinie** o szkoleniach danej firmy. Ich brak nie musi jeszcze zapalać czerwonej lampki (być może ktoś dopiero zaczyna prowadzić szkolenia i ma naprawdę wysokie kwalifikacje). Jeśli są, sprawdź, czy są naprawdę wartościowe - czy oceniają merytorykę, czy tylko organizację i smak kawy w przerwach⁸.
- Sprawdź **doświadczenie prezentera**. Czy jest ekspertem w danej dziedzinie? Czy posiada kwalifikacje do prowadzenia szkoleń w danej dziedzinie? Czy posiada wiedzę praktyczną? Czy trener jest skłonny spotkać się z Tobą i zaprezentować "próbkę" szkolenia?
- **Sprawdź cenę**. Co jest wliczone w cenę szkolenia: czy są materiały dla uczestników, kontakt po szkoleniu, certyfikaty, testy, sala szkoleniowa, catering? Czy szkolenie jest warte swojej ceny - a może cena jest podejrzanie niska?
- Sprawdź/uzgodnij **zakres i szczegółowy program** szkolenia. Jeśli jest to szkolenie zamknięte, organizowane tylko dla Twoich pracowników, określ swoje oczekiwania, ale także poproś o sugestie ze strony firmy.
- Dowiedz się, w jaki sposób szkolenie będzie **oceniane**. Zwróć uwagę na to, w jaki sposób ocena zostanie przeprowadzona i co będzie jej przedmiotem: wiedza, rozwój umiejętności, ogólne wrażenie...?

Listy rankingowe firm szkoleniowych są dostępne online. Zaleca się zapoznanie się z nimi podczas wyszukiwania firmy. W przypisie podano linki, które mogą być pomocne w kilku krajach partnerskich⁹.

Wybór trenera wewnętrznego

Im bardziej specjalistyczna tematyka szkolenia i im bardziej odbiegająca od kompetencji merytorycznych trenerów wewnętrznych - tym częściej dyrektorzy decydują się na współpracę.

⁸ <https://idealniedopasowana.pl/jak-wybrac-dobre-szkolenie/>

⁹ PL: [Gdzie szkolić pracowników? Oto ranking najlepszych firm szkoleniowych w Polsce \(pulshr.pl\), https://www.youtube.com/watch?v=ck35DIEFisM](https://www.youtube.com/watch?v=ck35DIEFisM)



z zewnętrznymi trenerami. Jeśli zdecydowałeś się na przeprowadzenie szkolenia wewnętrznego, warto zastanowić się nad wyborem trenera.

Rozwiązaniem, które sprawdza się **w praktyce, jest zapraszanie** uczestników szkoleń zewnętrznych do prowadzenia szkoleń wewnętrznych. Dobrą praktyką przyjętą w wielu organizacjach jest zasada: uczestniczysz w szkoleniu zewnętrznym - *dzielisz się zdobytą wiedzą*. Choć sami pracownicy wykazują pewne obawy przed takim podejściem, ma ono wiele zalet:

- zwiększa zaangażowanie pracownika w szkolenie zewnętrzne - świadomość, że kolejnym krokiem będzie przeprowadzenie szkolenia wewnętrznego aktywizuje pracownika, zwiększa uwagę i koncentrację, syntetyzuje zdobytą wiedzę (priorytetyzacja),
- przygotowanie materiałów szkoleniowych dla innych pracowników wymaga usystematyzowania i pogłębienia zdobytej wiedzy,
- umożliwia rozwój umiejętności miękkich trenera wewnętrznego,
- zmniejsza koszty szkolenia większej liczby pracowników.

Materiały dodatkowe (w języku polskim) Jak szkolić pracowników - sekret tego, jak sprawić, by szkolenia przynosiły WYNIKI:

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Jak+szkoli%C4%87+pracownik%C3%B3w+%E2%80%93+sekret+jak+sprawi%C4%87%2C+%C5%BCeby+szkolenie+da%C5%82o+EFEKTY#fpstate=ive&vld=cid:48a19b00,vid:ck35DIEFi sM>

Warto posłuchać: https://www.ted.com/playlists/686/ted_salon_optum

Europejskie Ramy Kwalifikacji (EQF) - czym są i do czego służą

Szkołąc pracowników warto zapoznać się z Europejskimi Ramami Kwalifikacji, które pozwalają określić poziom szkolenia i zapewniają porównywalność kwalifikacji uzyskanych we wszystkich krajach UE i wybranych krajach spoza UE. Jak można zdefiniować kwalifikacje? Jak można zdefiniować kwalifikacje? Europejskie Ramy Kwalifikacji definiują je jako "formalny wynik oceny oraz

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



Proces walidacji uzyskuje się, gdy właściwy organ stwierdza, że dana osoba ma osiągniętych efektów uczenia się zgodnie z określonymi standardami¹⁰.

Mozemy jednak znaleźć różne definicje kompetencji i różne sposoby ich weryfikacji w różnych krajach. Aby ułatwić ten proces, w Unii Europejskiej stworzono Europejskie Ramy Kwalifikacji (w skrócie EQF). Jest to narzędzie, które zostało stworzone, aby pomóc porównać systemy kwalifikacji w Europie¹¹. Narzędzie to kategoryzuje efekty uczenia się (w tym wiedzę, umiejętności i kompetencje) na osiem poziomów. Można powiedzieć, że jest to ośmiopoziomowa tablica wyników¹².

Jak może to być przydatne w praktyce? Pracodawcy, ale także sami stażyści, mogą łatwiej i szybciej zrozumieć i porównać kwalifikacje zdobyte w różnych instytucjach w krajach objętych Ramami. Przykładem może być przyjęcie kandydata do pracy z zagranicy lub ubieganie się o pracę poza krajem ojczystym. Dzięki EQF pracodawca jest w stanie łatwo i szybko zweryfikować, które kompetencje w systemie danego kraju odpowiadają zagranicznemu certyfikatowi. Poziomy EQF są uszeregowane według poziomu biegłości, gdzie poziom pierwszy jest poziomem najniższym, a poziom ósmy jest poziomem najwyższym. EQF zostały ustanowione w 2008 r. i zmienione w 2017 r.¹³. Oprócz krajów Unii Europejskiej, system obejmuje: Islandię, Liechtenstein i Norwegię (część Europejskiego Obszaru Gospodarczego), Albanie, Macedonię Północną, Czarnogórę, Serbię i Turcję (kraje kandydujące), Bośnię i Hercegowinę, Kosowo (jako potencjalne kraje kandydujące) oraz Szwajcarię¹⁴.

Jak wyglądają EQF w szczegółach? Każdy poziom EQF uwzględnia trzy aspekty: wiedzę, umiejętności oraz odpowiedzialność i autonomię¹⁵. Jeśli chodzi o szkolnictwo wyższe w systemie bolońskim, EQF wyglądają następująco¹⁶:

¹⁰ Komisja Europejska, Europejskie ramy kwalifikacji: wspieranie uczenia się, pracy i mobilności transgranicznej, 2019, s. 7, http://www.ehea.info/Upload/TPG_A_QF_RO_MK_1_EQF_Brochure.pdf.

¹¹ Punkt Koordynacyjny ds. Polskiej i Europejskiej Ramy Kwalifikacji, Polska Rama Kwalifikacji (PRK) i Europejska Rama Kwalifikacji (ERK), dostęp: 12.12.2022, <https://prk.men.gov.pl/polska-rama-kwalifikacji-prk-i-europejska-rama-kwalifikacji-erk/>.

¹² Ibidem.

¹³ Europass, Europejskie Ramy Kwalifikacji, dostęp: 12.12.2022, <https://europa.eu/europass/en/europass-tools/european-qualifications-framework>.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Europass, Opis ośmiu poziomów EQF, dostęp: 12.12.2022,



<https://europa.eu/europass/en/description-eight-efq-levels>.

¹⁶ Ibidem.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



1. Deskryptor dla krótkiego cyklu opracowany przez Wspólną Inicjatywę na rzecz Jakości w ramach procesu bolońskiego (w ramach pierwszego cyklu lub w powiązaniu z nim) odpowiada efektom uczenia się dla poziomu 5 ERK.
2. Deskryptor dla pierwszego cyklu odpowiada efektom uczenia się dla poziomu 6 ERK.
3. Deskryptor dla drugiego cyklu odpowiada efektom uczenia się dla poziomu 7 ERK.
4. Deskryptor dla trzeciego cyklu odpowiada efektom uczenia się dla poziomu 8 ERK.

Poszczególne poziomy EQF są następujące¹⁷ :

Poziom 1:

- **Wiedza:** podstawowa wiedza ogólna.
- **Umiejętności:** podstawowe umiejętności wymagane do wykonywania prostych zadań.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** praca lub nauka pod bezpośrednim nadzorem w ustrukturyzowanym kontekście.

Poziom 2:

- **Wiedza:** podstawowa wiedza merytoryczna w danej dziedzinie pracy lub nauki.
- **Umiejętności:** podstawowe umiejętności poznawcze i praktyczne wymagane do korzystania z odpowiednich informacji w celu wykonywania zadań i rozwiązywania rutynowych problemów przy użyciu prostych zasad i narzędzi.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** praca lub nauka z pewną autonomią.

Poziom 3:

- **Wiedza:** znajomość faktów, zasad, procesów i ogólnych pojęć w danej dziedzinie pracy lub nauki.
- **Umiejętności:** zakres umiejętności poznawczych i praktycznych wymaganych do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów poprzez wybór i stosowanie podstawowych metod, narzędzi, materiałów i informacji.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** branie odpowiedzialności za wykonanie zadań w pracy lub nauce; dostosowywanie własnego zachowania do okoliczności podczas rozwiązywania problemów.

Poziom 4:

- **Wiedza:** faktyczna i teoretyczna wiedza w szerokim kontekście w danej dziedzinie

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



pracy lub nauki.

¹⁷ Op Cit., Europass, Opis ośmiu poziomów EQF.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.



- **Umiejętności:** zakres umiejętności kognitywnych i praktycznych wymaganych do generowania rozwiązań konkretnych problemów w danej dziedzinie pracy lub nauki.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** samodzielne zarządzanie w ramach wytycznych dotyczących kontekstu pracy lub nauki, które są zazwyczaj przewidywalne, ale mogą ulec zmianie; nadzorowanie rutynowej pracy innych osób, przyjmowanie pewnej odpowiedzialności za ocenę i doskonalenie pracy lub nauki.

Poziom 5:

- **Wiedza:** wszechstronna, specjalistyczna, faktyczna i teoretyczna wiedza w danej dziedzinie pracy lub nauki oraz świadomość granic tej wiedzy.
- **Umiejętności:** szeroki zakres umiejętności kognitywnych i praktycznych wymaganych do opracowania kreatywnych rozwiązań abstrakcyjnych problemów.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** zarządzanie i nadzór w kontekście pracy lub nauki, gdzie występują nieprzewidywalne zmiany; przegląd i rozwój wyników własnych i innych osób.

Poziom 6:

- **Wiedza:** zaawansowana wiedza w danej dziedzinie pracy lub nauki, obejmująca krytyczne rozumienie teorii i zasad.
- **Umiejętności:** zaawansowane umiejętności, wykazujące mistrzostwo i innowacyjność, wymagane do rozwiązywania złożonych i nieprzewidywalnych problemów w specjalistycznej dziedzinie pracy lub nauki.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** zarządzanie złożonymi działaniami lub projektami technicznymi lub zawodowymi, przyjmowanie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w nieprzewidywalnych kontekstach pracy lub nauki; przyjmowanie odpowiedzialności za zarządzanie rozwojem zawodowym osób i grup.

Poziom 7:

- **Wiedza:** wysoce specjalistyczna wiedza, z której część znajduje się w czołówce wiedzy w danej dziedzinie pracy lub nauki, jako podstawa oryginalnego myślenia i/lub badań, krytyczna świadomość zagadnień związanych z wiedzą w danej dziedzinie i na styku różnych dziedzin.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

- **Umiejętności:** specjalistyczne umiejętności rozwiązywania problemów wymagane w badaniach i/lub innowacjach w celu rozwijania nowej wiedzy i procedur oraz integrowania wiedzy z różnych dziedzin.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** zarządzanie i przekształcanie kontekstów pracy lub nauki, które są złożone, nieprzewidywalne i wymagają nowych podejść strategicznych; przyjmowanie odpowiedzialności za wkład w profesjonalną wiedzę i praktykę i/lub za przegląd strategicznych wyników zespołów.

Poziom 8:

- **Wiedza:** wiedza na najbardziej zaawansowanym poziomie w danej dziedzinie pracy lub nauki oraz na styku różnych dziedzin.
- **Umiejętności:** najbardziej zaawansowane i wyspecjalizowane umiejętności i techniki, w tym synteza i ocena, wymagane do rozwiązywania krytycznych problemów w zakresie badań i/lub innowacji oraz do poszerzania i redefiniowania istniejącej wiedzy lub praktyki zawodowej.
- **Odpowiedzialność i autonomia:** wykazanie się znacznym autorytetem, innowacyjnością, autonomią, uczciwością naukową i zawodową oraz trwałym zaangażowaniem w rozwój nowych pomysłów lub procesów w czołówce kontekstów pracy lub nauki, w tym badań.

Rozumiejąc już Europejskie Ramy Kwalifikacji, można zastanawiać się, na czym polega ich przenoszenie do poszczególnych krajów. Powiązanie między Krajowymi Ramami Kwalifikacji a Ramami Europejskimi można przeanalizować na przykładzie Polski. Polska Rama Kwalifikacji odnosi się do kwalifikacji uzyskiwanych na terytorium Polski. Podobnie jak w ERK, Polska Rama Kwalifikacji obejmuje 8 poziomów, z których pierwszy jest najniższy, a ósmy najwyższy. Cały system zbudowany jest w sposób umożliwiający przenoszenie polskich kwalifikacji na poziomy obowiązujące w Europejskiej Ramie Kwalifikacji, a następnie przypisywanie ich do poziomów kwalifikacji danego kraju UE. Zintegrowane połączenie ERK i PRK pozwala więc na porównywanie polskich kwalifikacji z kwalifikacjami uzyskiwanymi w danym kraju. Wynika to z faktu, że każdy z krajów uczestniczących w ERK, podobnie jak Polska, posiada własne krajowe ramy kwalifikacji odpowiadające ERK.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiekolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.

Z ERK warto korzystać na różnych etapach procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Są istotną informacją w procesie rekrutacji pracowników, mają znaczenie przy organizacji działań rozwojowych pracowników, szczególnie na etapie pozyskiwania do współpracy zewnętrznej firmy szkoleniowej, mogą być wykorzystywane jako element motywacji pracowników (możliwość uzyskania kwalifikacji na wysokim poziomie ERK), a także mogą być wykorzystywane w procesie oceny pracowniczej.

Prosimy o dodanie załączników: Kwalifikacje w zakresie opieki dostępne w Wielkiej Brytanii, Grecji, Bułgarii, Włoszech, na Cyprze,

Polska (dostępny w https://livelancsac-my.sharepoint.com/personal/harris4_lancaster_ac_uk/_layouts/15/onedrive.aspx?e=5%3Ad98f6d7994be4d7d8a1ccfa25b3f3280&at=9&FolderCTID=0x0120000DA81FCDA8F70D4E91464C2DF82B1545&noAuthRedirect=1&id=%2Fpersonal%2Fharris4%5Flancaster%5Fac%5Fu%2FDocuments%2FLAPIS%20Shared%20OneDrive%20NEW%2FLAPIS%2FOutputs%201%20%2D%207%2FOutput%203%2FTask3%20qualifications)

Dodatkowy materiał dla Polaków: Materiały wojenne od innych Partnerów mile widziane

- PQF w formie szczegółowej tabeli jest dostępny online: https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/tabele_PRK/PRK_tab1.pdf.
- Aby lepiej zrozumieć związek między POK a EQF, można obejrzeć wstępnie zwizualizowany film informacyjny przygotowany przez Ministerstwo Edukacji i Nauki: https://youtu.be/2R-Og_A-KoU.
- W celu pogłębienia wiedzy warto również zapoznać się z przewodnikiem użytkownika Polskiej Ramy Kwalifikacji przygotowanym przez Unię Europejską. Przewodnik jest dostępny bezpłatnie w wersji elektronicznej, zarówno w języku polskim, jak i angielskim: <https://kwalifikacje.edu.pl/polska-rama-kwalifikacji-paradnik-uzytkownika/>.

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja [komunikat] odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.

autor, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w nim informacji.