



*„Warmia i Mazury – Obwód Kaliningradzki.  
Pracując ponad granicami”*



# Idea kształcenia kluczowych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia



**dr Sylwia Stachowska**

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie



# Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego

- współczesne podejście do realizacji funkcji personalnej

- **Zarządzanie zasobami ludzkimi** (*Human Resources Management*) – nowe podejście, które ukształtowało się w latach 80-tych w USA

*„Ludzie – to cenny zasób organizacji” (P. Drucker)*

- **Zarządzanie kapitałem ludzkim** (*Human Capital Management*) – koniec XX i początek XXI wieku

**Kapitał ludzki** – ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, wartości, motywacja do pracy, zdrowie), które mają określoną wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania w ich rozwój.

# Kapitał intelektualny

– wartości niematerialne, które budują całkowitą wartość organizacji

<b>Kapitał ludzki</b>	<b>Kapitał strukturalny</b>	<b>Kapitał relacji zewnętrznych</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- wiedza</li><li>- umiejętności</li><li>- zdolności</li><li>- zdrowie</li><li>- motywacja</li><li>- postawy</li><li>- wartości</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-bazy danych</li><li>- kartoteki klientów</li><li>-struktury organizacyjne</li><li>- zarządzanie</li><li>- kultura</li><li>- procedury</li><li>- procesy</li><li>- licencje</li><li>- systemy informatyczne</li></ul>	<p>kontakty z:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- klientami</li><li>- instytucjami</li><li>- innymi podmiotami, które mają istotne znaczenie dla efektywnego działania organizacji</li><li>- mediami</li><li>- społecznością lokalną</li></ul>

# Zarządzanie wiedzą w organizacji

## *(Knowledge Management)*

- zespół sformalizowanych sposobów gromadzenia i wykorzystywania formalnej (jawnej, udokumentowanej) oraz „cichej” (ukrytej, „*know-how*” tkwiący w ludziach) wiedzy uczestników organizacji;
- robienie jak najlepszego użytku z wiedzy, która jest dostępna w organizacji, tworzenie nowej wiedzy oraz zwiększanie jej świadomości i zrozumienia.

# Organizacja ucząca się (inteligentna)

nowoczesny model organizacji  
w gospodarce opartej na wiedzy (GOW)

- to taka organizacja, która świadomie gromadzi wiedzę i doświadczenia, inwestuje w kapitał ludzki w celu doskonalenia prowadzonych działań i pomnażania wartości;
- opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują pracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” organizacji.

# Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

wynikające z „nowej gospodarki” (GOW)

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
<ul style="list-style-type: none"><li>- globalizacja</li><li>- konkurencja</li><li>- informatyzacja</li><li>- różnorodność kulturowa</li><li>- orientacja na klienta</li><li>- zmiany popytu na rynku pracy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kapitał intelektualny</li><li>- kluczowe kompetencje</li><li>- ograniczanie hierarchii</li><li>- nowe przywództwo</li><li>- elastyczne stosunki pracy</li><li>- zarządzanie projektami</li><li>- nowe systemy ZZL</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pracownik wiedzy</li><li>- <b>edukacja przez całe życie</b></li><li>- mniejsza stabilność zatrudnienia</li><li>- zadaniowe podejście do pracy</li><li>- praca w zespole</li><li>- twórcze myślenie</li><li>- zarządzanie własnym czasem, efektywnością własną i swoją karierą</li></ul>

# Idea kształcenia ustawicznego

Nie została odkryta obecnie.  
Prekursorami jej byli już starożytni filozofowie.

*„Tamdiu discendum est, quamdiu vivis”*  
**Należy się uczyć tak długo, jak długo żyjesz.**

Seneka



## Idea 3 L (Life Long Learning)

### -nauka przez całe życie

- koncepcja *Life Long Learning* pojawiła się już na początku XX wieku, lecz ukształtowała się dopiero w latach 70. dzięki UNESCO. Proces wprowadzania jej w życie nastąpił zaś w latach 90. XX wieku;
- jej istota polega na podniesieniu rangi uczenia się, zwiększaniu roli doradców edukacyjnych, zwiększaniu inwestycji w naukę i poziomu dostępu do informacji edukacyjnej;
  - według Ministerstwa Edukacji Narodowej, główną ideą, która przyświeca twórcom tej koncepcji, jest zapewnienie odpowiednich możliwości zdobywania **wykształcenia dla wszystkich, bez względu na ich wiek czy status społeczny.**



# Idea kształcenia ustawicznego

## – uwarunkowania współczesności

- XXI wiek – **świat ciągłych przemian** społecznych, gospodarczych i kulturowych;
- zmieniająca się rzeczywistość jest wynikiem postępującej globalizacji, rozwoju cywilizacyjnego, tendencji demograficznych oraz postępu naukowo-technicznego;
- **zmienia się treść pracy i rosną wymagania na stanowiskach pracy we wszystkich organizacjach;**
- nowe zadania coraz częściej wymuszają na pracownikach konieczność dostosowania się do nowych metod pracy, nowoczesnych technologii i zmieniającej się organizacji pracy, a konkurencyjny rynek oczekuje inicjatywy i kreatywności;
- **w sytuacji dezaktualizujących się kwalifikacji zawodowych zachodzi nieuchronna potrzeba ich ciągłego uzupełniania, zdobywania nowej wiedzy i umiejętności.**

# Pojęcie kształcenia ustawicznego w literaturze przedmiotu

- „proces ciągłego doskonalenia zasobu wykształcenia i kwalifikacji oraz ciągłej adaptacji intelektualnej, psychicznej i profesjonalnej do przyspieszonego rytmu zmienności, który jest znamieniem współczesnej cywilizacji” (K. Symela, *Zasady wdrażania i oceny modułowych programów szkoleniowych dorosłych*, MPiPS, Warszawa, 1997 );
- termin „*kształcenie ustawiczne*” używany jest często zamiennie z pojęciami: „*edukacja permanentna*”, „*edukacja całożyciowa*”, „*edukacja ustawiczna*”, „*edukacja dorosłych*”, „*kształcenie ciągłe*”, „*uczenie się przez całe życie*”

# Pojęcie kształcenia ustawicznego w prawodawstwie polskim

- „kształcenie w szkołach dla dorosłych, a także uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych przez osoby, które spełniły obowiązek szkolny” (*Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty*);

- „kształcenie w szkołach dla dorosłych, a także uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w odniesieniu do bezrobotnych, poszukujących pracy, pracowników i pracodawców” (*Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*).

# Pojęcie kształcenia ustawicznego

- kontekst międzynarodowy

(przyjęty w Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do roku 2010)

- „**koncepcja uczenia się przez całe życie** (OECD - Paryż 1996) **obejmuje rozwój indywidualny i rozwój cech społecznych we wszystkich formach i wszystkich kontekstach - w systemie formalnym i nieformalnym**, tj. w szkołach i placówkach kształcenia zawodowego, uczelniach i placówkach kształcenia dorosłych, oraz w ramach kształcenia incydentalnego, a więc w domu, w pracy i w społeczności;
- „**kształcenie ustawiczne** (UNESCO - Nairobi 1976) **to kompleks procesów oświatowych: formalnych, nieformalnych i incydentalnych**, które niezależnie od treści, poziomu i metod umożliwiają uzupełnianie wykształcenia w formach szkolnych i pozaszkolnych, dzięki czemu osoby dorosłe rozwijają swoje zdolności, wzbogacają wiedzę, udoskonalają kwalifikacje zawodowe lub zdobywają nowy zawód, zmieniają swoje postawy.

# Kształcenie ustawiczne w Unii Europejskiej

## - wybrane dokumenty

- **Strategia Lizbońska** (2000) – priorytetowe znaczenie koncepcji „uczenia się przez całe życie” w kontekście skali i tempa zachodzących zmian gospodarczych i społecznych, przechodzeniem do społeczeństwa opartego na wiedzy, jak również silną presją demograficzną będącą pochodną starzenia się społeczeństw w Europie;
- **Deklaracja Kopenhaska** (2002) - proces kopenhaski rozwija się w ramach idei nauczania całożyciowego. Ma on zachęcić jednostki do korzystania z dostępnych możliwości edukacji zawodowej (np. w szkole, na uczelni wyższej, w miejscu pracy, na kursach prywatnych);
- **Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie** (*European Qualifications Framework – EQF*) 2007 - narzędzie, które ma umożliwić obywatelom państw członkowskich Unii Europejskiej, a szczególnie pracodawcom, łatwiejsze porównywanie poziomu kwalifikacji zdobytych w różnych krajach w odmiennych systemach edukacyjnych;
- **Odnowiona Strategia Lizbońska** (2005);
- **„Europa 2020”** (2010) - Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu .

# Wkład publicznych służb zatrudnienia w strategię „Europa 2020”

- wspólny kierunek działań europejskich PSZ

- Wobec wyzwań przejściowych rynków pracy publiczne służby zatrudnienia powinny prowadzić **politykę aktywizacji, przynoszącą trwałe rezultaty;**
- Jednocześnie publiczne służby zatrudnienia muszą skupiać się bardziej na **popytowej stronie rynku pracy**, jako że pracodawcy borykają się z coraz większymi problemami w zakresie pozyskiwania kadr;
- W szczególności **małe i średnie przedsiębiorstwa** często potrzebują bardziej znaczącego wsparcia ze strony publicznych służb zatrudnienia;
- Potrzebna jest również zmiana w kierunku bliższej **współpracy między europejskimi publicznymi służbami zatrudnienia.**

# Wkład publicznych służb zatrudnienia w strategię „Europa 2020”

- wspólny kierunek działań europejskich PSZ

- Aby zagwarantować optymalne funkcjonowanie rynku pracy, publiczne służby zatrudnienia powinny uzyskać **mandat do prowadzenia zadań**;
- Definiując termin „**prowadzenie**”, wyróżnić można kilka poziomów, począwszy od dogłębnego zrozumienia wielorakich transformacji zachodzących stale na rynku pracy, wyraźnego poglądu na temat usług oferowanych przez podmioty rynku pracy, ujawniania jak największej ilości informacji oraz wykorzystania danych o rynku pracy;
- **Prowadzenie** oznacza również pobudzanie podmiotów rynku pracy do współdziałania i wprowadzania innowacji, ścisłą współpracę z partnerami publicznymi i prywatnymi oraz dostosowywanie podmiotów rynku pracy do polityki rynku pracy.

# Wkład publicznych służb zatrudnienia w strategię „Europa 2020”

- wspólny kierunek działań europejskich PSZ

- Aby wspierać podejście polegające na „podnoszeniu atrakcyjności zmiany miejsca pracy”, publiczne służby zatrudnienia muszą tworzyć **powiązania między zmianami zawodowymi** (np. aby ułatwić przejście od nauki do pracy, muszą ściśle współpracować z różnymi zainteresowanymi stronami w dziedzinach kształcenia i szkolenia zawodowego);

- Aby zapobiegać szybkim przejściom między zatrudnieniem i bezrobociem, publiczne służby zatrudnienia powinny przyczyniać się do **zwiększania świadomości na temat znaczenia trwałych rezultatów aktywizacji** oraz informować pracodawców o ich obowiązkach i możliwościach w zakresie zapewnienia podaży siły roboczej;

- Na koniec, publiczne służby zatrudnienia mogą zacieśniać **współpracę między służbami zarządzania karierami** oraz wspierać pozyskiwanie umiejętności w zakresie zarządzania karierą, które pomagają osobom poszukującym pracy w radzeniu sobie z wahaniem w ich karierze zawodowej.



# Zmiany uwarunkowań zewnętrznych

## - wyzwania dla realizacji strategii „Europa 2020”

- W całej Europie narody muszą radzić sobie z konsekwencjami kryzysu finansowego i gospodarczego oraz znajdować nowe kierunki rozwoju sektorów przemysłu. Aby zapewnić stabilność budżetową w strefie euro, podejmuje się środki oszczędnościowe, a na rządy nakładane są **ograniczenia finansowe**.
- W Europie nasila się **proces starzenia się społeczeństwa**. Naruszona zostaje równowaga między osobami w wieku produkcyjnym a emerytami . W konsekwencji prognozuje się spadek liczby ludności aktywnej zawodowo w wieku produkcyjnym, co niesie za sobą zagrożenie niedostępności siły roboczej. Rządy muszą przewidywać i planować w celu utrzymania należytej wykwalifikowanej siły roboczej.
- Europa stoi również wobec **wyzwań ekologicznych**. Globalne ocieplenie oraz zmniejszenie się ilości zasobów naturalnych zmuszają poszczególne sektory do zmiany kierunku i skupienia się na zrównoważonej działalności. Fakt, że gospodarka staje się bardziej ekologiczna, prowadzi do pojawienia się **zapotrzebowania na nowe umiejętności**.

# Zmiany uwarunkowań zewnętrznych

## - wyzwania dla realizacji strategii „Europa 2020”

- Wiele państw członkowskich w coraz większym stopniu boryka się z **rozbieżnością między popytem na pracę a podażą pracy**. Rosną stopy bezrobocia, a w powietrzu wisi perspektywa szeroko zakrojonej walki o talenty, jako że wskutek zmian demograficznych przedsiębiorstwa będą musiały radzić sobie z narastaniem liczby trudnych do obsadzenia wolnych stanowisk oraz niedoborem osób poszukujących pracy posiadających wymagane kwalifikacje.
- Obawy wzbudza **niski współczynnik aktywności zawodowej niektórych grup docelowych**. Problemem strukturalnym pozostaje niewystarczający poziom aktywności zawodowej wśród nisko wykwalifikowanych młodych osób, osób w wieku 55+, migrantów, osób niepełnosprawnych zawodowo, długotrwale bezrobotnych, osób ubogich oraz innych grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Ponadto ujawnia się przepaść edukacyjna. Jednocześnie inwestycje w uczenie się przez całe życie wciąż nie są w Europie odpowiednio ambitne.

# Zmiany uwarunkowań zewnętrznych

## - wyzwania dla realizacji strategii „Europa 2020”

- Przychodzą **nowe pokolenia** – młodzież z innymi poglądami na pracę, innymi kompetencjami i miękkimi umiejętnościami oraz innymi oczekiwaniami w stosunku do służb publicznych. Budowanie sieci społecznościowych, wirtualne zdobywanie kompetencji oraz wielozadaniowość są ewidentnie elementami procesu ich rozwoju. W międzyczasie pojawiają się też nowe formy zatrudnienia.
- Nowoczesne świadczenie usług nierozzerwalnie wiąże się ze stosowaniem technologii informacyjnej i jest uzależnione od nowoczesnego oprogramowania i nowoczesnych technologii, od nowych narzędzi gromadzenia, eksploracji i wymiany danych, od alternatywnych kanałów komunikacji i współpracy, od coraz bardziej społecznego i mobilnego Internetu itp. Wszystkie te **technologiczne innowacje** wpływają również na zmianę podstawowych mechanizmów rynku pracy, na przykład sposobu naboru pracowników lub sposobu ubiegania się o pracę. Technologia zwiększy też możliwości publicznych służb zatrudnienia w roli pośredników wymiany informacji.

# Zmiany uwarunkowań zewnętrznych

## - wyzwania dla realizacji strategii „Europa 2020”

Publiczne służby zatrudnienia będą musiały radzić sobie jednocześnie z **obecnymi i przyszłymi wyzwaniami**. Szybkie reagowanie na zmieniające się okoliczności oraz łączenie krótkoterminowych interwencji z trwałymi rozwiązaniami wymagają **elastyczności, organizacyjnej gotowości do reakcji oraz kreatywności**.

# Zadania publicznych służb zatrudnienia w Polsce

*Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy:*

**Art. 35. 1. Podstawowymi usługami rynku pracy są:**

- 1) pośrednictwo pracy;
- 2) poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa;
- 3) pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy;
- 4) organizacja szkoleń.

2. Usługi rynku pracy wykonywane na podstawie przepisów ustawy przez **publiczne służby zatrudnienia** są realizowane zgodnie ze standardami usług rynku pracy.

*Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 września 2010 r. w sprawie standardów i warunków prowadzenia usług rynku pracy:*

**§ 1.3. Usługi rynku pracy świadczy się dla bezrobotnych i poszukujących pracy, zwanych dalej „osobami zarejestrowanymi”, dla osób niezarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy, zwanych dalej „osobami niezarejestrowanymi”, oraz dla pracodawców.**

# Zadania publicznych służb zatrudnienia w Polsce

*Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy:*

**Art. 91. Pracownikami publicznych służb zatrudnienia** są pracownicy zatrudnieni w tych służbach, w tym:

- 1) **pośrednicy pracy;**
- 2) **doradcy zawodowi;**
- 3) specjaliści do spraw rozwoju zawodowego;
- 4) specjaliści do spraw programów;
- 5) liderzy klubów pracy;
- 6) doradcy EURES i asystenci EURES.

**Art. 99b. Pracownicy, o których mowa w art. 91 pkt. 1-6, są obowiązani doskonalić kwalifikacje zawodowe**, w szczególności przez uczestnictwo w szkoleniach z wykorzystaniem modułowych programów szkoleń dla kadr publicznych służb zatrudnienia dostępnych w bazach danych prowadzonych przez ministra właściwego do spraw pracy.

# Korzyści wynikające z kształcenia ustawicznego

## **Dla gospodarki:**

- wysokie i stale uzupełniane kwalifikacje osób pracujących przyczyniają się do większej produktywności pracy i konkurencyjności gospodarki oraz umożliwiają elastyczne dopasowanie do ciągle zmieniających się potrzeb rynku pracy;
- rozwój edukacji ustawicznej jest narzędziem do przeciwdziałania bezrobociu, ubóstwu oraz wykluczeniu społecznemu.

## **Dla organizacji:**

- wzbogacenie wiedzy i umiejętności pracowników przekłada się na wyższą efektywność w realizacji przydzielonych zadań;
- rozwój pracowników ma duży wpływ na ich motywację do pracy;
- system szkoleń wspiera utożsamianie się pracowników z organizacją, lepsze rozumienie jej misji i celów, co przekłada się na mniejszą fluktuację;
- szkolenie zwiększa elastyczność pracowników, co jest skuteczną metodą dostosowywania się organizacji do nowych warunków działania;
- proces kształcenia kadr ma wpływ na komunikację wewnątrz organizacji, sprzyja wymianie doświadczeń i integracji załogi.



## **Dla pracownika:**

- wykorzystanie posiadanych i zdobycie nowych kompetencji,
- zwiększenie pewności siebie i poczucia własnej wartości,
- większe poczucie bezpieczeństwa związane ze stabilizacją zatrudnienia i wzmocnieniem potencjału zawodowego,
- większe szanse na rynku pracy i możliwość uzyskiwania wyższych zarobków,
- dostęp do wiedzy i nowoczesnych technologii,
- poczucie spełnienia i samorealizacji,
- poznanie ludzi o podobnych zainteresowaniach,
- integracja i wdrażanie do współpracy,
- przełamywanie barier,
- lepsza kondycja zdrowotna.

# Podsumowując...

Zmiany otoczenia funkcjonowania współczesnych organizacji wymuszają potrzebę elastycznego dopasowania się do nowych uwarunkowań.

Dotyczy to również publicznych służb zatrudnienia, które stają obecnie wobec nowych wyzwań wynikających ze zmian sytuacji na rynku pracy w kontekście zmieniających się uwarunkowań społeczno-demograficznych, gospodarczych i kulturowych.

Potrzeba dostosowywania się do zmian wiąże się z koniecznością ciągłego doskonalenia kwalifikacji zawodowych i zdobywania nowych kompetencji przez kluczowych pracowników publicznych służb zatrudnienia, aby zachować wysoki poziom ich profesjonalizmu i zapewnić sprawność i skuteczność w realizacji powierzonych im zadań.

**Dziękuję za uwagę.**



Zapraszam do kontaktu:

[sylwia.stachowska@uwm.edu.pl](mailto:sylwia.stachowska@uwm.edu.pl)