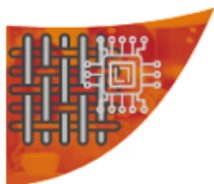


**Sektorowa Rada
ds. Kompetencji**
Moda i Innowacyjne Tekstylia



**Program optymalnego
cyklu szkoleń
dla nowo przyjmowanych osób do sektora
przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów
zgodny z zapotrzebowaniem pracodawców**

Opracowanie realizowane w ramach projektu „Rada Sektorowa ds. Kompetencji Sektora Mody i Innowacyjnych Tekstyliów” finansowanego z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa II – Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.12 Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w ramach umowy nr POWR.02.12.00-00-0008/16-02

Autor: NESTOR Doradztwo Finansowe i Gospodarcze, Ireneusz Jabłoński
Wrzesień, 2023

Spis treści

1.Wstęp	3
2.Analiza danych zastanych – <i>desk research</i>	4
2.1.Podstawowe informacje o sektorze	5
2.1.1.Polski sektor mody i innowacyjnych tekstyliów na tle Europy	6
2.1.2.Przyszłość z potencjałem wzrostu	7
2.2.Edukacja na potrzeby sektora	8
2.3.Analiza podstawowych potrzeb kadrowych sektora	10
2.3.1.Bazowa wiedza, umiejętności i kompetencje w sektorze	11
2.3.2.Pożądane kwalifikacje i zapotrzebowanie na pracowników	12
3.Kwalifikacje przyszłości.....	14
4.Potencjalne grupy naboru pracowników	15
5.Opis modelu i treści programowych szkoleń.....	16
5.1.Podstawowa systematyka szkoleń	17
5.2.Model cyklu szkoleniowego	18
5.3.Bazowy program (schemat) szkoleń.....	21
5.3.1.Szkolenia aktualizujące	21
5.3.2.Szkolenia adaptacyjne	22
5.3.3.Szkolenia podstawowe	23
5.3.4.Uwagi uzupełniające do bazowego programu (schematu) szkoleń	23
5.3.5. Case study - opracowanie bazowego programu (schematu) szkolenia dla wybranych kwalifikacji.....	24
5.4.Modelowe wyposażenie miejsca szkoleń	27
5.5.Podstawowe wymagania stawiane kadrze szkolącej.....	28
5.6.Optymalny model zarządzania programami szkoleniowymi.....	29
6.Rekomendacje końcowe	30

1. Wstęp

Przedmiotem niniejszego opracowania jest stworzenie modelu optymalnego cyklu szkoleń dla branży mody i innowacyjnych tekstyliów, poprzez które będzie można przygotować nowych pracowników na potrzeby sektora.

Sektor, o którym mowa, obejmuje według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) następujące działy w ramach sekcji C- przetwórstwo przemysłowe:

PKD 13 – Produkcja wyrobów tekstylnych,

PKD 14 – Produkcja odzieży,

PKD 15 – Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęta zostanie następująca definicja sektora:

„... to działalność produkcyjna i usługowa obejmująca branżę odzieżową, skórzaną i włókienniczą, tj.: przerób surowców włókienniczych i skórzanых oraz marketing produktów włókienniczych i skórzanых, wytwarzanie i marketing gotowych wyrobów odzieżowych, obuwniczych i galanteryjnych wykonanych z różnych materiałów, wytwarzanie i marketing gotowych wyrobów dekoracyjnych i funkcjonalnych wykonanych z materiałów włókienniczych lub skórzanых.”

[https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/publikacje_SRK/SRK-Przemysl-Mody.pdf]

Jest to złożony, interdyscyplinarny obszar gospodarki o różnych profilach, poziomach i sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw do niego zaliczanych. Według Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK) przypisanych jest do niego wiele kwalifikacji na poziomach od 2 do 8 Polskiej Ramy Kwalifikacyjnej (PRK). Tylko w ramach sektorowej edukacji formalnej na poziomie 2,3,4 PRK wpisano 30 kwalifikacji oraz rozmaite zawody od projektowych (zaliczanych do obszaru sztuki – wzornictwa) poprzez zarządczo-marketingowo-handlowe, a na technicznych i technologicznych specjalnościach skończywszy. Wyodrębniono również kwalifikacje spoza oświaty i szkolnictwa wyższego właściwe dla sektora, które mogą być potwierdzane na kwalifikacyjnych kursach zawodowych.

Ze względu na złożoność sektora, liczne kwalifikacje do niego przypisane formalnie (włączone do ZSK) oraz nieformalne, w niniejszym opracowaniu przedstawiona zostanie propozycja ramowego modelu szkoleń, które będą odpowiadały na specyficzne potrzeby poszczególnych działów gospodarki przypisanych do sektora, przedsiębiorstw, profesji i stanowisk.

W ujęciu słownikowym szkolenie to: *„... cykl wykładów z jakiegoś przedmiotu, zorganizowanych w celu uzupełnienia czyjegoś wykształcenia lub czyichś wiadomości z jakiejś dziedziny”*

[<https://sjp.pwn.pl/slowniki/szkolenie.html>]. Taka definicja wydaje się zbyt wąska, więc warto na potrzeby niniejszego opracowania przyjąć następującą: **szkoleniem nazywamy taki rodzaj pozaszkolnych form kształcenia (wykłady, zajęcia praktyczne, treningi), które prowadzą do nabycia, uzupełnienia lub doskonalenia przez ich uczestników wiedzy, umiejętności oraz kwalifikacji; dotyczą one zarówno sytuacji wykonywania pracy, jak i jej poszukiwania.**

[propozycja własna na podstawie Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2022 r. poz. 690)].

Dodatkowo na podstawie autorskich przemyśleń oraz opierając się na pojęciach ujętych w ZSK [<https://kwalifikacje.gov.pl/aktualnosci/57-podstawowe-pojecia>] przyjęto kolejne, podane poniżej definicje.

Wiedza: „Zbiór opisów obiektów i faktów, zasad, teorii oraz praktyk, przyswojonych w procesie uczenia się, odnoszących się do dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej.”

Umiejętności „Przyswojona w procesie uczenia się zdolność do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów właściwych dla dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej.”

Kompetencje: „Zakres czyjejs wiedzy, umiejętności i doświadczenia”

[<https://sjp.pwn.pl/sjp/kompetencja;2564077>] oraz: zdolność do wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności w celu wykonania jakiegoś zadania lub rozwiązania problemu.

Efekty uczenia się to: „Wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne nabyte w procesie uczenia się. Używając potocznego języka, można to pojęcie wyjaśnić następująco: na efekty uczenia się składa się to, co człowiek wie i rozumie, co potrafi wykonać, a także to, do podejmowania jakich zobowiązań jest przygotowany.” [ZSK]

Kwalifikacja to: określony zestaw efektów uczenia się (posiadanych lub pożądaných), właściwych dla danej aktywności zawodowej, których osiągnięcie zostało potwierdzone w procesie walidacji (formalnej lub nieformalnej). [definicja własna odmienna niż pojęcie kwalifikacji ujęte w ZSK].

Natomiast pod pojęciem **walidacja** rozumie się: sprawdzenie, czy osoba osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów przypisanych do danego procesu uczenia się (szkolenia). [definicja własna]

Głównymi celami opracowania są:

- wytypowanie zestawu kwalifikacji ważnych z punktu widzenia interesariuszy sektora, czyli poszukiwanych przez pracodawców lub istotnych dla przyszłości sektora (potrzeby kadrowe sektora i kwalifikacje przyszłości);
- identyfikacja potencjalnych grup naboru pracowników dla sektora, ze zwróceniem uwagi na ich specyfikę;
- opracowanie optymalnego programu cyklu szkoleń z uwzględnieniem oczekiwań pracodawców i poziomu posiadanych kompetencji przez osoby objęte szkoleniami.

2. Analiza danych zastanych – *desk research*

Przedstawione poniżej informacje powstały w wyniku kompilacji danych pochodzących z różnych źródeł, ich autorskiej analizy oraz wnioskowania wynikającego z eksperckiego doświadczenia autorów opracowania. Badanie prowadzone było metodą *desk research*, która polega na *kompilacji, analizowaniu oraz przetwarzaniu danych i informacji pochodzących z istniejących źródeł, a następnie formułowaniu na ich podstawie wniosków dotyczących badanego problemu. To badania wtórne, które przeciwstawiają się badaniom pierwotnym.*

Badania pierwotne to generowanie danych, a badania wtórne wykorzystują badania pierwotne jako źródło danych analizy. Desk research nazywane jest badaniami wtórnymi lub analizą danych zastanych. [Bednarowska Z., *Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie "Marketing i rynek" 7/2015]

2.1. Podstawowe informacje o sektorze

Sektor mody i innowacyjnych tekstyliów stanowi łącznie 41.536 podmiotów (dane GUS za 2022 rok), przy czym w branży odzieżowej (będącej największym komponentem sektora pod względem zatrudnienia) odnotowano stały spadek **liczby podmiotów** o ok. 18% w ciągu dekady (2012-2022), w branży wyrobów tekstylnych (druga co do wielkości) odnotowano w trakcie tego samego okresu wzrost liczby przedsiębiorstw o ponad 18%, natomiast w branży produkcji skór i wyrobów ze skór wyprawionych nastąpił spadek liczby podmiotów o ok. 20%.

W sektorze według ostatnich dostępnych w GUS danych za 2020 rok **zatrudnionych** było łącznie 159.466 osób, przy czym w dziale PKD 14 odnotowano znaczący spadek zatrudnienia (ok. 26% w ciągu dekady 2010-2020), w dziale PKD 13 w tym samym czasie nastąpił niewielki wzrost zatrudnienia (ok. 8%), natomiast w dziale PKD 15 w tej samej dekadzie zatrudnienie zmalało (o blisko 18%).

Tabela. 1. Zmiany liczby podmiotów zarejestrowanych w sektorze według klasyfikacji REGON, na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS [<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>]

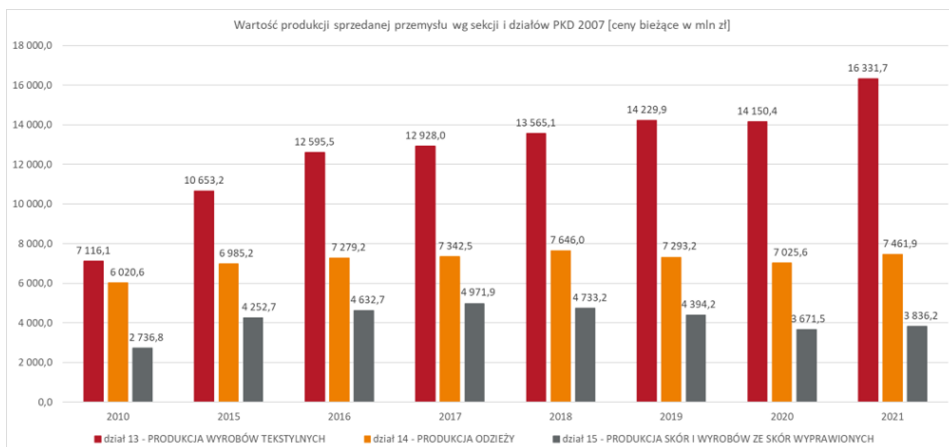
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sekcja C dział 13	7 712	8 559	8 616	8 992	9 353	9 625	9 928	10 108	10 460	10 460	10 669	10 853	10 770	10 660	-
Sekcja C dział 14	35 694	35 416	32 563	31 922	31 367	31 136	30 752	30 071	29 754	27 890	27 289	26 814	26 067	25 509	-
Sekcja C dział 15	7 804	7 655	6 882	6 754	6 635	6 614	6 532	6 509	6 441	6 097	5 915	5 763	5 523	5 367	-

Tabela. 2. Zmiany liczby zatrudnionych w poszczególnych działach sektora, na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS [<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>]

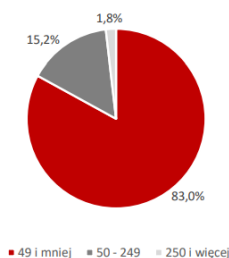
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sekcja C dział 13	58 764	51 978	51 345	50 251	47 048	48 400	49 224	54 119	54 622	55 628	60 521	58 296	55 474	-
Sekcja C dział 14	149 205	123 992	110 815	103 483	93 850	87 465	87 010	87 121	88 831	84 944	96 535	91 270	81 597	-
Sekcja C dział 15	30 120	27 800	27 281	26 126	24 391	23 514	25 038	23 564	24 301	25 438	27 060	24 547	22 395	-

Największy potencjał ekonomiczny w sektorze ma branża produkcji wyrobów tekstylnych (PKD 13), której wartość sprzedaży za rok 2021 wyniosła 16.331,7 mln PLN, wobec 7.461,9 mln PLN w branży odzieżowej (PKD 14) oraz 3.836,2 mln PLN w produkcji skór i wyrobów ze skór wyprawionych (PKD 15). Łącznie wartość sprzedanej produkcji sektora w 2021 roku wyniosła 27.629,8 mln PLN.

Dodatkowo zwrócić należy uwagę na fakt, że w trakcie ograniczeń pandemicznych (lata 2020-2021) wartość produkcji sprzedanej utrzymała się na tym samym poziomie (odzież i wyroby skórzane), a w przypadku tekstyliów nawet wyraźnie wzrosła. Obserwacja ta wskazuje, że w dobie zaburzenia łańcuchów dostaw i ograniczenia importu z kierunku azjatyckiego, przemysł krajowy potrafił wypełnić powstałą lukę. Było to możliwe dzięki znaczącemu wzrostowi sprzedaży przez kanał e-commerce. Należy przyjąć, że będzie to stała tendencja rynkowa.



Rys.1. Wartość produkcji sprzedanej sektora z podziałem na lata i działy (PKD 13, 14 i 15)
opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS [<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>]



Źródło: opracowania własne na podstawie danych GUS, dostęp 08.06.2020 r.

Rys.2. Struktura w % sektora według liczby zatrudnionych, źródło:
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/sektor-moda_raport_24-06-2020.pdf

Jak wynika z danych GUS za 2020 rok (rys.2.) sektor mody i innowacyjnych tekstyliów jest bardzo zatowizowany (szczególnie branża produkcji odzieży), co ma negatywny wpływ m.in. na zdolność do akumulacji pierwotnej kapitału, przeznaczenia znaczących nakładów na innowacje oraz prowadzenia wspólnej, mającej zasięg ogólnokrajowy polityki budowania zaplecza kadrowego w programach edukacyjnych i szkoleniowych. Natomiast korzystną stroną takiego stanu rzeczy jest elastyczność zmienności produkcji (płynne dostosowywanie się do potrzeb rynku), relatywna łatwość do sięgania po zasoby ludzkie na lokalnych rynkach oraz duży potencjał rezerw prostych tkwiący w możliwościach kooperacyjnych na poziomie operacyjnym. Rozproszone po całym kraju przedsiębiorstwa są również często ważnym pracodawcą dla lokalnych wspólnot.

2.1.1. Polski sektor mody i innowacyjnych tekstyliów na tle Europy

Pośród 27 państw UE ogólnie w sektorze tekstylno – odzieżowym (bez branży skórzanej i obuwniczej) na podstawie danych Euratex Polska zajmuje:

- 3 miejsce w zatrudnieniu z udziałem w rynku UE 11% za Włochami i Rumunią;
- 3 miejsce w ilości firm z udziałem w rynku UE 11% za Włochami i Rumunią;
- 6 miejsce w produkcji z udziałem w rynku UE 4%, za Włochami, Niemcami, Francją, Hiszpanią i Portugalią;
- 7 miejsce wśród eksporterów z udziałem w rynku UE 3% za Włochami, Niemcami, Hiszpanią, Francją, Holandią i Belgią;
- 8 miejsce w nakładach inwestycyjnych z udziałem 5 % za Niemcami, Włochami, Francją, Holandią, Belgią, Austrią i Hiszpanią.

[https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX_FactsKey_Figures_2022rev-1.pdf]

2.1.2. Przyszłość z potencjałem wzrostu

Wartość sprzedaży detalicznej towarów w Polsce w marcu 2023 r. odnotowała spadek o 7,2%.

Natomiast sektor (tekstylija, odzież, obuwie) osiągnął wzrost sprzedaży detalicznej o 1,7% w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku [na podstawie danych GUS

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/dynamika-sprzedazy-detalicznej-w-marcu-2023-roku,14,100.html>].

Motorem wzrostu sektora jest branża odzieżowa (dane z raportu PKO – Tabela 3.), która z jednej strony będzie tworzyła zwiększony popyt dla branży tekstylnej, z drugiej proporcjonalny wzrost popytu na produkty branży obuwniczo-skórzanej stanowiące komplementarny komponent w stylizacjach ubioru. Warto jednak zauważyć (rys.1.), że największy potencjał ekonomiczny i dynamikę wzrostu ma branża tekstylna.

Tabela 3. Rynek odzieży w Polsce – wartość sprzedaży w mld EUR oraz skumulowane wskaźniki wzrostu liczone rok do roku (ang. *compound annual growth rate*, CAGR); źródło:

https://wspieramyeksport.pl/api/public/files/2588/PKO_BRANZA_ODZIEZOWA_2023.pdf

	2018	2021	2022(P)	2023(P)	2027(P)	CAGR (2018-19)	CAGR (2020-22)	CAGR (2023-27)
Odzież damska	6,1	5,8	6,2	8,2	10,1	5,5%	-0,9%	10,2%
Odzież męska	3,7	3,6	3,8	5,0	6,2	5,7%	-0,9%	10,2%
Odzież dziecięca	1,5	1,5	1,6	2,1	2,5	8,1%	-0,4%	9,8%
Suma	11,3	10,9	11,6	15,2	18,8	5,9%	-0,8%	10,1%

Źródło: Statista

Z porównania danych z Tabeli 3. i Rys.1. wynika, że tylko w branży odzieżowej produkcja sprzedana polskiego sektora na tle całości wartości sprzedaży odzieży na krajowym rynku wynosi ok.15%.

Istnieje więc duży potencjał wzrostu, wynikający z możliwości przejęcia części krajowego rynku od zagranicznych graczy. Ponadto istotnym stymulatorem wzrostu branży tekstylnej jest rozwój zaawansowanych technologii, np. inżynierii materiałowej, aplikowanej biotechnologii i nanotechnologii, tekstroniki oraz wykorzystanie produktów tekstylnych na potrzeby medycyny (medtekstylija), rolnictwa (agrotekstylija, geotekstylija) oraz w wielu gałęziach przemysłu.

Ze względu na przedstawiony powyżej potencjał ekonomiczny, odporność na rynkowe fluktuacje (czas pandemii), tradycję i ugruntowaną pozycję na mapie gospodarczej kraju oraz liczne powiązania kooperacyjne z podmiotami krajowymi i zagranicznymi, sektor mody i innowacyjnych tekstyliów stanowi ważną składową polskiej gospodarki narodowej. Zapewnienie kadr dla sektora jest zatem ważnym zadaniem, z którym nie tylko muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa, ale również wszystkie podmioty działające na rzecz sektora.

We współczesnej gospodarce, która oparta jest na wiedzy (*knowledge based economy*) coraz istotniejszej roli nabiera potencjał kapitału ludzkiego, rozumianego nie tylko jako liczba pracowników, ale również jako ogół zgromadzonych przez nich zasobów wiedzy fachowej, umiejętności, kompetencji, które na rynku pracy mają określoną wartość. Przechodząc natomiast na wyższy poziom organizacji przemysłu 4.0 i do modeli cyrkularnych gospodarki, ważne będzie posiadanie kwalifikacji między obszarowych, które pozwolą na holistyczną analizę złożonych procesów przemysłowych, syntezując wiedzę z różnych branż i sektorów. Np. odpad z jednych procesów lub nieużyteczny produkt, można będzie niekiedy wykorzystać jako pełnowartościowy surowiec w innych procesach. Takie podejście będzie wymagało szybkiego uzupełniania deficytów wiedzy z różnych obszarów lub zatrudniania nowych kadr. Najszybszą i najbardziej elastyczną drogą uzupełnienia zasobów kapitału ludzkiego są szkolenia prowadzone w systemie edukacji pozaformalnej, które na bieżąco i płynnie mogą być dopasowywane do rzeczywistych potrzeb rynku i konkretnego pracodawcy.

2.2. Edukacja na potrzeby sektora

Analizowany sektor jest połączeniem kilku branż, dla których wspólnym mianownikiem może być moda (stąd nazwa sektor przemysłu mody – określenie z ZSK), ale również cechujących się swoją odrębnością i produkujących wyroby, głównie tekstylia, skóry, odzież (np. ochronną, roboczą), których przeznaczenie nie ma nic wspólnego z sezonowymi trendami i pokazami mody. Już na wstępie warto zaznaczyć, że sektor boryka się od dawna z poważnymi brakami kadrowymi, poczynając od pracowników produkcyjnych (np. operatorów maszyn i urządzeń), po kadrę techniczno-technologiczną. Warto zaznaczyć, że związane z sektorem uczelnie wyższe przekształcają sukcesywnie swój profil z technicznego na wzorniczy. Np. Politechnika Łódzka Wydział Technologii Materiałowych i Wzornictwa Tekstyliów [<https://style.p.lodz.pl/>] kształci dużo większą liczbę projektantów niż branżowych inżynierów i magistrów inżynierów (o specjalnościach z obszaru mechanicznej i chemicznej technologii włókienniczej). Natomiast Politechnika Radomska, po wejściu w strukturę Uniwersytetu Radomskiego (UTH Radom) w obrębie edukacji dla sektora, prowadzi kształcenie jedynie na kierunku Wzornictwo ubioru i akcesoriów mody. Jest to kierunek nietechniczny ulokowany na Wydziale Sztuki [<https://ws.uniwersytetradom.pl/wzornictwo-ubioru-i-akcesoriow-mody/>]. Taka sytuacja w dłuższej perspektywie będzie skutkowałą poważnymi konsekwencjami – niemożliwe będzie utrzymanie produkcji bez podaży na rynku pracy sektorowych techników, technologów, inżynierów, innowatorów i naukowców.

Warto dodać, że w jedynym CKZiU w Polsce, które miało bardzo długą tradycję kształcenia techników włókienników, dopiero w 2022 roku, po raz pierwszy od dłuższego czasu, udało się zrekrutować kandydatów do klas z eksperymentem pedagogicznym prowadzonym w nowych zawodach: technik tekstronik [<https://ckziulodz.pl/technikum-nr-19-lodz/technik-tekstronik-lodz/>] oraz technik projektowania tekstyliów [<https://ckziulodz.pl/technikum-nr-19-lodz/technik-projektant-tekstyliow-lodz/>]. Jeszcze gorzej sytuacja wygląda z przygotowywaniem kadr dla przemysłu obuwniczego i skórzanego.

Obuwnicy, przy dobrej kondycji tej branży, są kształceni jedynie na poziomie średnim w wielozawodowych klasach w szkole branżowej I stopnia w Zespole Szkół w Kalwarii Zebrzydowskiej. Mimo sukcesu rekrutacji w roku szkolnym 2015/16 [<https://www.pips.pl/technikum-obuwnicze-rusza-ponownie/>] nie ma wystarczającej liczby młodzieży chcącej poznawać tajniki tych wciąż przyszłościowych zawodów, dostarczających na rynek dóbr pierwszej potrzeby i poszukiwanych przez klientów.

Wobec tak przedstawionych problemów edukacji formalnej, z którymi wciąż boryka się sektor, mimo intensywnych działań wielu branżowych instytucji oraz konsekwentnych i długofalowych działań Sektorowej Rady ds. Kompetencji Moda i Innowacyjne Tekstyli, należy szczególną wagę przykładac do edukacji pozaformalnej, która może choć częściowo wypełnić rynkową lukę kadrową. Kształcenie pozaformalne to zorganizowane działania edukacyjne, które nie odpowiadają definicji edukacji szkolnej oraz nie powodują zmiany w poziomie wykształcenia, ale odbywają się z udziałem wykładowcy, instruktora lub nauczyciela (w odróżnieniu od kształcenia nieformalnego, które może być prowadzone samodzielnie). [na podst. <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2811%2Cpojecie.html>]

Jak podano w publikacji Stęchły W., *Edukacja formalna wobec edukacji pozaformalnej i uczenia się nieformalnego. Analiza komplementarności instytucjonalnej w kontekście Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2021: „Uczenie się w Polsce odbywa się poprzez edukację formalną (w systemach oświaty i szkolnictwa wyższego), edukację pozaformalną (zorganizowane, zinstytucjonalizowane kształcenie poza systemem edukacji) oraz nieformalnie, to znaczy poza zorganizowanym kształceniem (szkoleniem). Definicje przytaczane w ustawie o ZSK zwracają także uwagę na to, jakie kwalifikacje można uzyskać w ramach edukacji formalnej, pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne. To rozróżnienie skłania do zastanowienia się nad tym, w otoczeniu jakich instytucji odbywa się proces uczenia się lub kształcenia. Nie ulega wątpliwości, że każdy z wyżej wymienionych obszarów rządzi się swoimi prawami – inne są motywacje aktorów, przepisy regulujące obszary, wartości kierujące zachowaniami uczestników itd.”

Obszar, którego dotyczy niniejsze opracowanie to kwalifikacje rynkowe, uzyskiwane na drodze kształcenia pozaformalnego, czyli zorganizowane i zinstytucjonalizowane, ale realizowane poza systemem oświaty i szkolnictwa wyższego.

Podstawowe cele i funkcje systemu edukacji są wyrażane w dokumentach rządowych. Ustawą z 22 grudnia 2015 roku powołany został Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK), który stanowi narzędzie działania państwa na rzecz wdrożenia idei uczenia się przez całe życie oraz budowania wysokiej jakości kapitału ludzkiego. ZSK oparty jest na Polskiej Ramie Kwalifikacji (PRK) i wynika z potrzeby „*wiarygodnego i uniwersalnego systemu diagnozowania, porównywania, uzupełniania posiadanych kompetencji i kwalifikacji*” o czym mówi m.in. „*Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju*” (2017).

Na aktualność wyzwań związanych z wzmocnieniem jakości kapitału ludzkiego w Polsce wskazuje Zintegrowana Strategia Umiejętności: „*Nowa ekonomia opiera się na nowych umiejętnościach. [...] Jakość kapitału ludzkiego w coraz większym stopniu stanowi podstawę inteligentnego, zrównoważonego i opartego na spójności społecznej rozwoju*” (Rada Ministrów, ZSU, 2019).

2.3. Analiza podstawowych potrzeb kadrowych sektora

Jak już wspomniano wcześniej, sektor rozumiany jako połączenie trzech branż, które krótko można opisać: tekstylia, odzież, skóra jest systemem złożonym z powodu przynależności do niego: przemysłu obuwniczego, garbarskiego, futrzarskiego, włókienniczego, odzieżowego. Do tych gałęzi wytwórczych przypisanych jest szereg zawodów branżowych i pokrewnych spoza lub międzysektorowych. Niektóre z branżowych zawodów są definiowane bardzo szeroko i wymagają specjalizacji w określonych kierunkach. Przykładowo inżynier włókiennik to osoba, która „*planuje, organizuje i nadzoruje przemysłowe procesy wytwarzania wyrobów włókienniczych: przędzalniczych, tkackich, dziewiarskich, odzieżowych, włókien i przędzin oraz prowadzi prace badawcze i projektowe dotyczące struktury i technologii wyrobów włókienniczych.*”

[<https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci>] Tak więc w obrębie formalnej definicji jednego zawodu mamy de facto szereg zawodów rynkowych: przędzalnik, tkacz, dziewiarz, odzieżownik, metrolog i inne, a do wszystkich z nich przypisane są konkretne kwalifikacje.

Do sektora zalicza się też branżowe usługi, np. szewstwo, krawiectwo, kaletnictwo. W sektorze wyróżniono i sklasyfikowano kilkadziesiąt zawodów, dla których opisanie kwalifikacji wyczerpałoby zakres niniejszego opracowania. Wymienić tu można, np. ujęte w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego (Dz.U. 2019 poz. 991)

[<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190000991>] następujące profesje: garbarz skór; kaletnik; krawiec; kuśnierz; obuwnik; operator maszyn w przemyśle włókienniczym; pracownik pomocniczy krawca; rękodzielnik wyrobów włókienniczych; technik garbarz; technik obuwnik; technik przemysłu mody; technik stylisty; technik technologii wyrobów skórzanych; technik włókienniczych wyrobów dekoracyjnych; technik włókiennik.

W ZSK włączono dodatkowo następujące branżowe kwalifikacje spoza oświaty i szkolnictwa wyższego [<https://kwalifikacje.gov.pl/k#undefined>]: specjalista ds. jakości w branży odzieżowej, logistyk przedsiębiorstwa odzieżowego, specjalista ds. zarządzania produkcją odzieży z tkanin, konstruktor odzieży wykonujący konstrukcje w systemach CAD/CAM, specjalista w produkcji odzieży z dzianin, konstruktor odzieży o specjalizacji konstrukcja przemysłowa odzieży, krawiec miarowy damski, krawiec – mistrz. Dodatkowo należałoby tu wymienić sektorowe zawody inżynierskie i z obszaru sztuki (branżowe wzornictwo), pokrewne zawody marketingowe oraz z obszaru handlu, sektorowych metrologów, informatyków, mechaników i elektrotechników oraz wiele innych.

2.3.1. Bazowa wiedza, umiejętności i kompetencje w sektorze

W związku z tym, co powiedziano powyżej na potrzeby niniejszego opracowania proponuje się przyjąć podaną poniżej systematykę obszarów bazowej wiedzy (dotyczy PKD 13, PKD 14, PKD 15).

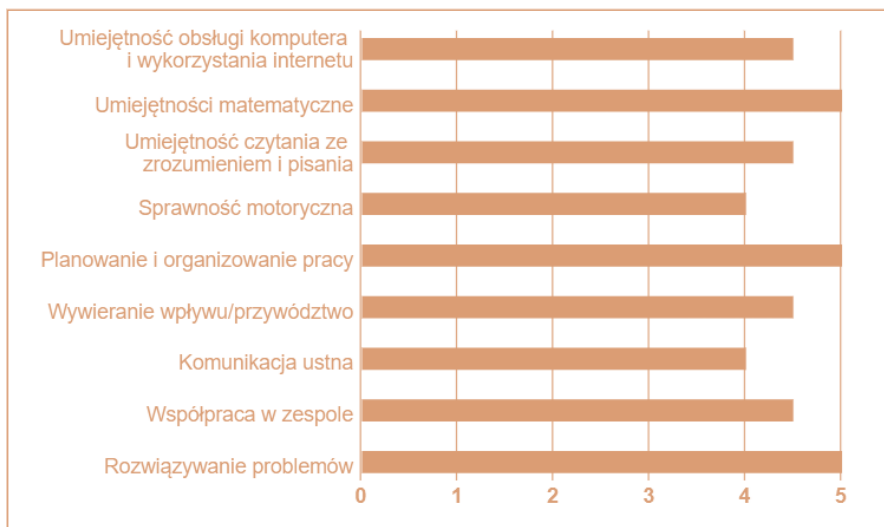
Główne obszary sektorowej wiedzy (ujęte w makrobloki) to:

- 1. branżowe materiałoznawstwo (w tym wiedza o innowacyjnych surowcach, inżynieria materiałowa, wiedza o certyfikatach, recydingu, upcydingu, biodegradacji i utylizacji skór i tekstyliów);**
- 2. technologie właściwe dla branży (w tym wiedza o innowacjach technologicznych i „zielonych” technologiach);**
- 3. technika: maszyny i urządzenia (w tym innowacje branżowe);**
- 4. projektowanie wyrobów (wzornicze i technologiczne z uwzględnieniem projektowania zrównoważonego, wspieranego komputerowo oraz projektowania w 3D);**
- 5. organizacja i prowadzenie procesów produkcyjnych (z uwzględnieniem procesów cyrkularnych);**
- 6. wiedza o produkcie (z uwzględnieniem użyteczności, nowych funkcjonalności i jakości);**
- 7. branżowa logistyka (w tym optymalizacja i transparentność łańcuchów dostaw);**
- 8. sprzedaż wyrobów (B2B, B2C, e-commerce, s-commerce, v-commerce i inne)**
- 9. branżowy marketing (w tym контент słowno-graficzny i analityka internetowa);**
- 10. zarządzanie przedsiębiorstwem (procedury, procesy, kadry) oraz marką (szczególnie marką mody – kreacja i rozwój marek).**

Do każdego z tych obszarów można przypisać wielorakie umiejętności i kompetencje. Sektorowe umiejętności to wielki katalog, zawierający całe spektrum warsztatowych kwalifikacji, od umie rysować, po potrafi zarządzać procesem produkcyjnym. Kompetencje można podzielić według typów zadań zawodowych na grupy:

- kompetencje techniczno-technologiczno-wykonawcze;
- kompetencje organizacyjne, kierowania i kontroli;
- kompetencje kreacji i innowacyjności;
- kompetencje odpowiedzialności, współpracy i komunikacji.

Przykładowo dla zawodu włókiennik wyodrębniono profil kompetencji kluczowych przedstawionych na rys.3, do których należałoby dodać jeszcze szereg innych, wynikających ze specyfiki miejsca pracy i wyzwań przyszłości.



Rys.3. Profil kompetencji kluczowych dla zawodu inżynier włókiennik na podstawie wykazu stosowanego w Międzynarodowym Badaniu Kompetencji Osób Dorosłych – projekt PIAAC (OECD), źródło [<https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/>]

Oprócz ujętych w ZSK kompetencji przyporządkowanych do sektorowych zawodów i kwalifikacji należy zwrócić uwagę na tzw. kompetencje miękkie – przekrojowe i metakompetencje (łącznie różne, wspólne dla całego rynku pracy obszary), które szczegółowo opisano w publikacjach: <http://eurodoradztwo.praca.gov.pl/publikacje/54.pdf> oraz w: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/16866/2019_Stechly_Debowski_Kształcenie_dla_przyszłości_kompetencje_przekrojowe.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

2.3.2. Pożądane kwalifikacje i zapotrzebowanie na pracowników

Jak wynika z Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego z lat 2020-2022 – rozdział 8. Zapotrzebowanie na pracowników [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/BBKL-Moda-i-innowacyjne-tekstyli_22_7_2022.pdf]:

- 20% pracodawców poszukiwało nowych pracowników w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy, a wśród średnich i dużych firm udział ten wzrósł do 33%;
- 51% pracodawców szukających nowych pracowników miała trudności z ich znalezieniem;
- w przypadku mikrofirm problem ze znalezieniem pracowników miało nawet 55% pracodawców;

- 18% wszystkich pracodawców przewiduje, że w kolejnych 3 latach zatrudnienie w ich firmach wzrośnie;
- najczęściej wskazywanym problemem z zatrudnieniem nowych osób było małe zainteresowanie ofertą pracy (59% badanych);
- uzyskanie wykształcenia średniego technicznego na kierunku związanym z branżą mody i innowacyjnych tekstyliów jest wystarczające do podjęcia pracy na 10 spośród 12 kluczowych stanowisk w branży;
- najwięcej pracodawców oczekuje wzrostu zatrudnienia na stanowisku szwaczy – 14% oraz krawców – 13% (badanie, mimo zadeklarowanego obszaru sektorowego, dotyczyło niestety wyłącznie przemysłu odzieżowego), co potwierdziło się również w eksperckim badaniu delfickim;
- warte uwzględnienia w analizie są również stanowiska specjalisty ds. innowacyjnych materiałów (prognozowany wzrost zatrudnienia 7%) oraz badacza trendów (6%);
- prognozuje się również wzrost zapotrzebowania na stanowiska związane ze wzrostem udziału nowych, innowacyjnych materiałów używanych do produkcji;
- pracownicy związani z procesem produkcji stanowią najliczniejszą grupę poszukiwanych pracowników.

W raporcie nie uwzględniono niestety branży tekstylnej i skórzaney, ale i w nich obserwowane jest istotne zapotrzebowanie na nowe kadry. Przykładowo w serwisie Jooble po wpisaniu zapytania „obuwnik” uzyskano tylko we wrześniu b.r. 12 ofert pracy [<https://pl.jooble.org/SearchResult?rgns=Polska&ukw=obuwnik>]. Podobnie sytuacja wygląda dla innych branżowych profesji.

Jak podano w rekomendacjach dla sektora na lata 2017-2027

[<http://www.modakompetencje.pl/wp-content/uploads/2017/01/Rekomendacje-zmian-rozwi%C4%85za%C5%84-w-obszarze-edukacji-do-2027.pdf>]: **„W ostatnich kilkunastu latach widoczne jest odradzanie się produkcji włókienniczej, a szczególnie dziewiarskiej, pasmanteryjnej, szwalniczej i wykończalniczej. Rośnie zapotrzebowanie na specjalistów związanych z włókiennictwem szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Zwiększający się popyt nie znajduje jednak swojego odzwierciedlenia w podaży.”**

Dodatkowo oczywiście sektor potrzebuje kadr międzysektorowych, posiadających wiedzę, umiejętności i kompetencje z obszaru ekonomii, prawa, informatyki, z zakresu automatyki, energetyki, ergonomii, BHP itp. Istotnym wskazaniem dla kierunku kształtowania nowych, sektorowych kwalifikacji może być fakt, że według szacunków Statisty [<https://www.statista.com/>] 38% przychodów ze sprzedaży odzieży w Polsce w 2022 roku pochodziło ze sklepów online, a do 2025 roku prognozowany jest wzrost tego udziału do 48%.

Natomiast, jak wynika z badania opartego na wywiadach przeprowadzonych z ponad 27.000 osób w państwach członkowskich UE

[https://euratex.eu/wpcontent/uploads/EURATEX_FactsKey_Figures_2022rev-1.p]:

43% respondentów marek detalicznych sektora oczekuje, że surowce z recyklingu znajdą się w ponad 30% ich produktów do 2025 roku, a 80% badanych wyraziło chęć dłuższej trwałości produktów oferowanych przez sektor; 77% Europejczyków zgadza się, że ubiory powinny być wykonane wyłącznie z materiałów nadających się do recyklingu. Znaczący udział konsumentów mody oczekuje również ich podwyższonej użyteczności oraz innowacyjnych funkcji. Te informacje jednoznacznie wskazują na kierunki przyszłościowych, prorynkowych kierunków rozwoju sektora.

3. Kwalifikacje przyszłości

Zwrócić należy uwagę na konstatację zawartą w raporcie PARP o sektorze

[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/sektor-moda_raport_24-06-2020.pdf]:

„Wpływ postępu technologicznego rodzi pilne zapotrzebowanie na pracowników posiadających wiedzę i umiejętności w tym zakresie. Problem jednak polega na tym, że wysoka dynamika rozwoju polskiego sektora mody i innowacyjnych tekstyliów utrudnia dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, ponieważ nowe zawody i specjalizacje na rynku powstają szybciej niż odpowiednie programy edukacyjne w szkołach.”

Na podstawie pogłębionego badania prowadzonego metodą *desk research*, refleksji autorskiej oraz uwzględniając eksperckie prognozy opisane w Raporcie o sektorze mody

[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/sektor-moda_raport_24-06-2020.pdf] można wyodrębnić następujące sektorowe kwalifikacje przyszłości:

- 1. kwalifikacje tradycyjnie obecne w branżach, na które zapotrzebowanie na rynku pracy będzie rosło; są to:** elastyczni pracownicy produkcyjni (operatorzy maszyn i urządzeń), branżowi technicy i technolodzy, inżynierowie i technicy włókiennicy, wykończalnicy, konstruktorzy w systemach CAD/CAM, materiałoznawcy, projektanci przemysłowi, specjaliści ds. jakości i organizatorzy produkcji;
- 2. kwalifikacje wynikające z dokonującego się postępu i ogólnych zmian na rynku i w gospodarce, są to:** krawcy-styliści, obuwnicy–styliści, technicy mody personalizowanej, specjaliści nowych technologii tekstylnych, odzieżowych i obuwniczych; specjaliści inżynierii materiałowej oraz ds. innowacyjnych materiałów i nowych źródeł surowców (w tym biodegradowalnych), specjaliści projektowania personalizowanego, projektanci 3D, tekstronicy, organizatorzy elastycznych systemów produkcyjnych; trenwatcherzy, technicy i inżynierowie ds. zrównoważonego rozwoju, logistycy produkcji;
- 3. kwalifikacje międzysektorowe o rosnącym znaczeniu:** specjaliści e-commerce, s-commerce, v-commerce; specjaliści ds. gospodarki cyrkularnej, menadżerowie produktów, menadżerowie do zarządzania produkcją w strukturze rozproszonej i projektowej, logistycy, sektorowi analitycy finansowi, specjaliści analityki internetowej (SEO/SEM).

4. Potencjalne grupy naboru pracowników

Na podstawie licznych publikacji oraz doświadczenia eksperckiego branży tworzące sektor przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów można zdefiniować jako przyszłościowe, zarówno ze względu na użytkowość wytwarzanych produktów, jak i możliwość implementacji innowacyjnych technologii i rozwiązań (sektorowych w produktach innych branż oraz z innych obszarów w sektorze).

Dlatego też należy opracować kompleksowy program promocji całego sektora (sektorowa polityka informacyjno - promocyjna) oraz kontynuować działania szczegółowe w obrębie branż go tworzących, atrakcyjnie informujące i promujące zawody występujące w sektorze, ze szczególnym zwróceniem uwagi na obszary niedefiniowane jako moda, a mające potencjał ekonomiczny, innowacyjny, a przede wszystkim zatrudniania na dobrze płatnych i rozwojowych stanowiskach. Programy te powinny skłonić osoby posiadające wykształcenie pokrewne (na wszystkich poziomach), a nieznajdzące satysfakcjonującego miejsca na rynku pracy (np. technicy i inżynierowie), do przebranżowienia się, zgonie z istniejącym i przyszłym zapotrzebowaniem sektora w oparciu o zaproponowany model szkoleń. Grupa ta może stanowić szczególnie cenny zasób, zważywszy, że poziom nasycenia technikami branżowymi, a tym bardziej inżynierami-technologami jest dalece niewystarczający w stosunku do rzeczywistych potrzeb sektora.

Poszukiwanie potencjalnych pracowników, do których adresowana będzie oferta szkoleniowa, należy przeprowadzić (na ścieżkach równoległych) w dwóch wyodrębnionych grupach:

- **grupa N (nowo pozyskani)** – osoby w wieku produkcyjnym, ale pasywne zawodowo;
- **grupa P (przekwalifikowani)** – osoby aktywne zawodowo, ale pracujące poza sektorem.

Do grupy N zaliczyć należy:

- młodzież kończąca szkoły ponadpodstawowe nieposiadającą wyuczonego zawodu (np. absolwenci Liceów Ogólnokształcących) lub posiadającą zawód wyuczony (niezwiązany z branżami tworzącymi sektor), na który jest znikomy popyt na rynku pracy;
- młodych emerytów spoza sektora, tj. osoby które przeszły na wcześniejsze emerytury lub otrzymują inne świadczenia socjalne, a chcąc poprawić swoją sytuację materialną, gotowe są podjąć pracę w sektorze w pełnym lub częściowym wymiarze czasu pracy;
- obcokrajowców bez branżowego wykształcenia, posiadający prawo pobytu i poszukujący stałych źródeł utrzymania;
- bezrobotnych deklarujących chęć zdobycia pożądaných kwalifikacji branżowych i podjęcia pracy w sektorze.

Osoby te powinny być poddane testom sprawdzającym ich naturalne predyspozycje do zawodu, a następnie objęte **szkoleniem podstawowym**, którego zakres powinien odpowiadać potrzebom lokalnego rynku pracy, tj. oczekiwaniom pracodawców. Z grupy tej mogą rekrutować się pracownicy bezpośrednio produkcyjni, jak i zaangażowani w procesy wsparcia (zaopatrzenie, logistyka, brakowanie i kompletowanie zamówień itp.).

Osoby te, zastępując dotychczasowych pracowników zaangażowanych w mniej wymagające procesy wsparcia, mogą uwolnić posiadane już przez przedsiębiorstwo zasoby pracy, tj. pracowników, którzy znając kulturę i organizację pracy przedsiębiorstwa, mogą zostać skierowani - po odpowiednim przeszkoleniu - do bardziej złożonych i odpowiedzialnych procesów produkcyjnych lub je wspierających (w ramach tzw. ergonomia zatrudnienia).

Grupę P stanowią:

- osoby, które formalnie posiadają branżowe wykształcenie, ale nigdy lub od dawna nie pracowały w sektorze, obcokrajowcy posiadający wykształcenie branżowe (po dodatkowym kursie języka specjalistycznego) – **szkolenie aktualizujące**;
- osoby, które posiadają formalne wykształcenie i/lub praktykę w zawodach pokrewnych (np. technik lub inż. chemik, technik lub inż. mechanik, technik lub inż. mechatronik, informatyk, marketingowiec itp.) i chcą podjąć pracę w branży – **szkolenie adaptacyjne**;
- osoby, nie mające wykształcenia branżowego ani pokrewnego, chcące podjąć pracę w branżach stanowiących sektor – **szkolenie podstawowe**.

Osoby z grupy P stanowią szczególnie cenny rezerwar potencjalnych pracowników, ze względu na posiadane wykształcenie i kwalifikacje, znajomość środowiska pracy, a często wiedzę korespondującą z potrzebami branż tworzących sektor przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów. I tak technik lub inżynier chemik (biotechnolog) mogą być przeszkoleni w kierunku wykończalnictwa, a technik lub inżynier elektronik lub mechatronik w kierunku tekstroniki, natomiast marketingowiec lub handlowiec w kierunku promocji wyrobów branż tworzących sektor oraz e-commerce.

Osoby z grupą N i grupą P stanowią, z punktu widzenia sektora, swego rodzaju „kadrowe rezerwy proste”, po które mogą sięgnąć przedsiębiorstwa branżowe, przy wykorzystaniu mądrej polityki informacyjno – promocyjnej oraz dobrze przygotowanych i przeprowadzonych programów szkoleniowych.

5.Opis modelu i treści programowych szkoleń

Zaproponowany model szkoleń wychodzi naprzeciw rzeczywistym potrzebom rynku pracy, ponieważ jest syntezą wiedzy i doświadczenia autorów – zajmujących się od 30 lat edukacją i szkoleniami zawodowymi w sektorze, popartych konsultacjami środowiskowymi. Ma on charakter uniwersalny dla wielobranżowego sektora, gdyż zbudowany jest z wystandaryzowanych bloków programowych, podzielonych na moduły specjalistyczne. Taka konstrukcja modelu pozwala na elastyczną kompilację bloków i modułów w celu skonstruowania programu szkoleniowego „szytego na miarę” danego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw. Dodatkowo w modelu położono nacisk na konieczność przeprowadzenia analizy potrzeb pracodawcy lub instytucji rynku pracy zgłaszających zapotrzebowanie na pracowników.

5.1. Podstawowa systematyka szkoleń

Szkolenia, o których mowa w niniejszym opracowaniu, powinny nie tylko być dopasowane do potrzeb pracodawców, ale również charakteryzować się dużą elastycznością i łatwością w przygotowaniu programów oraz ich realizacji.

Dlatego też proponuje się wprowadzić następującą systematykę rodzajów i form szkoleń.

Ze względu na formę i organizację szkolenia możemy podzielić na:

- **otwarte** – dla kandydatów na pracowników dla różnych przedsiębiorstw lub instytucji rynku pracy;
- **zamknięte** – dedykowane kandydatom na pracowników dla konkretnej firmy.

Na szkoleniach otwartych będzie zazwyczaj prezentowana wiedza i ćwiczone umiejętności podstawowe dla danej branży, na pewnym poziomie ogólności, tak, żeby miały one charakter możliwie uniwersalny i żeby mogły być wykorzystane w wielu przedsiębiorstwach i modelach biznesowych.

Na szkoleniach zamkniętych, dedykowanych konkretnemu przedsiębiorstwu lub zdefiniowanej grupie przedsiębiorstw (np. stale kooperujących ze sobą), program szkolenia powinien być „skrojony na miarę”, zgodnie ze szczegółowo określonymi potrzebami pracodawcy/ów i posiadanymi kwalifikacjami wejściowymi kandydatów na pracowników objętych szkoleniem.

Ze względu na zakres oraz poziom oczekiwanych kwalifikacji uzyskanych w efekcie szkolenia możemy je podzielić na:

- **indywidualne** – dedykowane kandydatom na stanowiska kierownicze lub o szczególnej wadze dla procesów wytwórczych (np. brygadziści, kierownicy zespołów, technolodzy, kontrolerzy jakości, a nawet pojedynczy pracownicy produkcyjni, zajmujący krytyczne miejsce w procesie wytwórczym itp.);
- **zbiorowe** – dedykowane grupom kandydatów na pracowników o podobnym profilu zawodowym.

Szkolenie indywidualne będą wymagały przygotowania spersonalizowanego programu (możliwa będzie jego budowa z dostępnych modułów) oraz zatrudnienia kadry szkolącej o podwyższonych kwalifikacjach.

Szkolenia zbiorowe będą mogły być zbudowane z dwóch rodzajów modułów szkoleniowych:

- moduł podstawowej wiedzy i umiejętności – wspólny dla całej grupy,
- moduł specjalistycznej wiedzy i umiejętności – dedykowane zespołom lub pojedynczym osobom wybranym z grupy.

Taka organizacja szkoleń, w tym zakresie, pozwoli na optymalne wykorzystanie czasu szkolenia, zracjonalizuje jego koszty oraz pozwoli efektywnie wykorzystać kadrę szkoleniową o podwyższonych kwalifikacjach, a zatem droższą i trudniej dostępną.

Natomiast ze względu na miejsce prowadzenia, szkolenia możemy podzielić na:

- **szkolenia wewnętrzne** (tj. wewnątrz zakładowe);
- **szkolenia zewnętrzne** prowadzone poza obiektami pracodawcy, najlepiej w wyspecjalizowanych w tym zakresie ośrodkach (np. szkoły zawodowe, centra kształcenia zawodowego, komercyjne ośrodki szkoleniowe itp.);
- **szkolenia e-learning** cieszące się w ostatnim czasie coraz większą popularnością (jako komponent uzupełniający do szkoleń stacjonarnych, z udziałem trenera/instruktor).

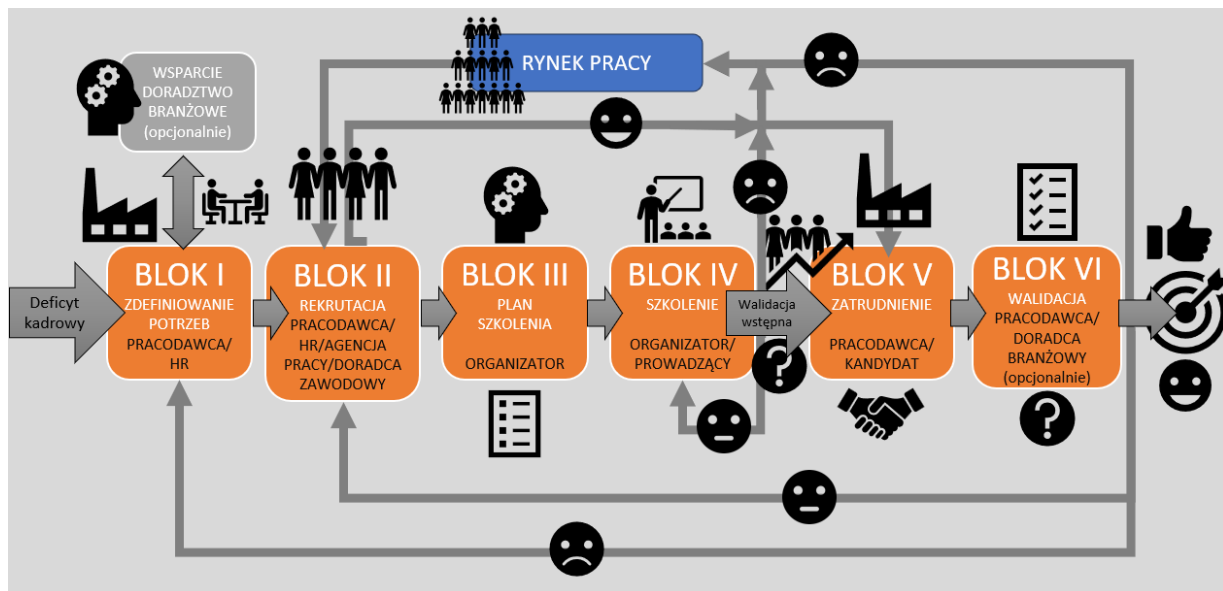
Szkolenia wewnętrzne (np. na stanowisku pracy) są sprofilowane pod konkretne potrzeby i dla konkretnych warunków oraz prowadzą do wyćwiczenia konkretnych umiejętności przyszłego pracownika. W ich trakcie instruktorzy towarzyszą osobom szkolonym przy wykonywaniu zadanych czynności, udzielając im niezbędnych instrukcji oraz tłumaczą celowość stosowanych rozwiązań, co stanowi część dojrzałej kultury korporacyjnej. Szkolenia te z jednej strony obciążają dodatkowo czasowo i finansowo pracodawcę, ale równocześnie znacząco skracają czas adaptacji nowozatrudnionego pracownika, płynnie wprowadzają go w kulturę korporacyjną danego przedsiębiorstwa oraz pozwalają obu stronom podjąć bardziej świadomą decyzję o zatrudnieniu. Szkolenia zewnętrzne to wszelkiego rodzaju wykłady, seminaria, warsztaty, ćwiczenia oraz treningi prowadzone przez wyspecjalizowane firmy i agencje poza przedsiębiorstwem (potencjalnym pracodawcą). W uzasadnionych przypadkach możliwe jest łączenie różnych form, zakresów i poziomów szkoleń w celu uzyskania kwalifikacji oczekiwanych przez pracodawcę. Wszystkie wyżej wymienione formy i organizacje szkoleń prowadzą do uzyskania przez ich uczestników wiedzy i umiejętności, podnosząc tym samym ich kwalifikacje zawodowe. Dotyczą nie tylko zakresu podstawowych obowiązków, ale również rozwijają osobowość, pomagają radzić sobie ze stresem i wspomagają umiejętności interpersonalne pracownika, podnosząc jego kompetencje społeczne.

5.2. Model cyklu szkoleniowego

Wszystkie rodzaje opisanych w opracowaniu szkoleń mogą być realizowane według modelu przedstawionego na schemacie (rys.4).

Opis schematu blokowego:

- **Blok I** – pogłębiona identyfikacja potrzeb pracodawcy;
- **Blok II** – zdefiniowanie grup docelowych – adresatów szkolenia oraz ich zrekrutowanie i objęcie testem kwalifikacyjnym;
- **Blok III** – wybór prowadzącego, formy i programu szkolenia;
- **Blok IV** – przeprowadzenie szkolenia i wstępna walidacja ich zawodowej przydatności;
- **Blok V** – włączenie przeszkolonych pracowników do procesów prowadzonych w przedsiębiorstwie;
- **Blok VI** – walidacja efektów szkolenia (po minimum miesięcznym zatrudnieniu) - informacja zwrotna.



Rys.4.Schemat blokowy optymalnego programu cyklu szkoleniowego

Zdefiniowanie rzeczywistych potrzeb (**Blok I**) przedsiębiorstwa powinno być przeprowadzone przez pracowników przedsiębiorstwa, np. wyspecjalizowane działy HR (ang. *Human Resources*) na podstawie decyzji kierownictwa firmy. W przedsiębiorstwach, które nie posiadają działów HR, a tak jest w większość podmiotów w sektorze, potrzeby kadrowe, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, powinny być definiowane przy udziale zewnętrznego doradcy (outsourcing HR w tym zakresie). Ale nawet w firmach posiadających własne kompetencje i wystarczające kadry zarządzające zasobami ludzkimi, wskazane jest poddanie się ocenie zewnętrznej (wyspecjalizowany doradca) w celu zobiektywizowania ocen posiadanych zasobów kadrowych, stwierdzonych deficytów i wyboru optymalnej drogi ich pokrycia. Analiza taka może wykazać istotnie różne rzeczywiste potrzeby kadrowe od pierwotnie zgłaszanych. Rekomendacja ta nabiera szczególnej wagi w przypadkach, kiedy programy szkoleniowe mają duży ciężar gatunkowy dla przedsiębiorstwa lub dotyczą znaczącej grupy kandydatów na pracowników, a zatem generują istotne koszty i ryzyka operacyjne. Doradca zewnętrzny, przy współpracy z własnym działem HR, powinien określić szczegółowy program i cel szkolenia zmierzającego do uzyskania właściwych efektów kształcenia z obszaru wiedzy, umiejętności i kompetencji, zgodnie z oczekiwaniami i możliwościami finansowymi przedsiębiorstwa - pracodawcy. **Na wyjściu z bloku I** powinny być zdefiniowane, urealnione potrzeby kadrowe opisane liczbą poszukiwanych pracowników, ich profilami zawodowymi - kwalifikacjami (wiedza, umiejętności, kompetencje) oraz budżet szkolenia.

Grupy docelowe, tj. adresaci szkoleń (**Blok II**) zostali opisani w rozdz.2.5. Wybór kandydatów na szkolenia powinien nastąpić w oparciu o przygotowane, pożądane profile zawodowe zgodnie z rzeczywistymi potrzebami pracodawcy.

Z każdym kandydatem powinna być przeprowadzona rozmowa kwalifikacyjna, po której powinien być on poddany testowi sprawdzającemu naturalne predyspozycje oraz posiadane kwalifikacje, pod kątem właściwych dla danego stanowiska pracy wymogów i predyspozycji osobniczych. Testy te mogą być od najprostszych, sprawdzających zdolności manualne osoby, która ma być zatrudniona np. jako krojczy czy szwaczka, do bardzo złożonych psychologiczno – kompetencyjnych dla np. przyszłych menadżerów, specjalistów ds. zrównoważonego rozwoju, dyrektorów artystycznych marek lub inżynierów procesów. Ergonomia działań szkoleniowych wymaga starannego przeprowadzenia obu czynności kwalifikacyjnych, gdyż na tym etapie zaangażowanie czasowe i ponoszone koszty stanowią niewielki ułamek czasu i kosztów pełnego szkolenia. Dlatego też nie należy unikać rozsądnej i wyważonej selekcji kandydatów. **Na wyjściu z bloku II** powinna być gotowa lista kandydatów mających wstępnie zdiagnozowane predyspozycje zawodowe oraz potwierdzających gotowość wzięcia udziału w szkoleniu i podjęcia pracy.

Wybór prowadzącego, formy, organizacji i programu (**Blok III**) jest kluczowym czynnikiem powodzenia szkolenia, tj. uzyskanie przez szkolonych określonych efektów uczenia się.

Wyspecjalizowane firmy doradcze i szkoleniowe, posiadające znaczące umiejętności, kompetencje, wiedzę i doświadczenie, będą cennymi partnerami dla przedsiębiorstw (szczególnie z sektora MSP) w przygotowaniu i przeprowadzeniu szkoleń, w akceptowanym przez pracodawcę trybie i czasie. Taki, swego rodzaju outsourcing kompetencji HR, ma szereg zalet zarówno w wymiarze mikro - dotyczącym danego przedsiębiorstwa, jak i makro – dotyczącym całej branży. Pozwoli on na optymalizację kosztów i kumulację wiedzy – tzw. dobrych praktyk. Forma i organizacja szkolenia powinna być wybrana w oparciu o systematykę opisaną w rozdziale 3.1. Program szkolenia, opracowany przez prowadzącego na podstawie zobjektywizowanych potrzeb przedsiębiorstwa - pracodawcy oraz najlepszych praktyk rynkowych, może mieć zarówno wymiar ogólny – uniwersalny, jak i być „skrojonym na miarę”. **Na wyjściu z bloku III** powinien być przedstawiony kompleksowy plan i program szkolenia, zaakceptowany przez przedsiębiorstwo - pracodawcę. W rozdziale 5.6 opisano propozycję utworzenia bazy wiedzy o branży (gospodarzem, której mogą być np. Branżowe Centra Umiejętności - BCU). Baza ta powinna zawierać katalog potrzeb, ofert szkoleniowych i dobrych praktyk (oferty usług szkoleniowych mogą pochodzić też z BUR). Ze względu na bogactwo ofert rynkowych w tym zakresie oraz zdobyte już przez krajowe podmioty szkoleniowe doświadczenia, należy przeciwdziałać próbom monopolizacji lub kartelizacji rynku usług szkoleniowych. Narzędziem do realizacji tego szkodliwego procederu mogą być nadmierne wymagania formalne (certyfikaty), proceduralne lub finansowe, nieznajdujące uzasadnienia w pragmatyce życia gospodarczego.

Przeprowadzenie szkolenia (**Blok IV**) będzie realizowane zgodnie z wybraną formą, miejscem, planem i programem oraz wykonane będzie przez właściwie dobraną kadrę (organizator szkolenia typuje właściwych wykładowców, trenerów, instruktorów). Działanie to powinno być prowadzone zgodnie z przyjętym harmonogramem i budżetem.

Na wyjściu z bloku IV powinna być lista kandydatów do pracy z posiadanymi kwalifikacjami, zgodnymi z zapotrzebowaniem – potwierdzonymi w procesie walidacji wstępnej efektów uczenia - zgodne z zobiektywizowanymi kwalifikacjami (na wyjściu z bloku I.)

Po zakończonym szkoleniu, powinno nastąpić włączenie przeszkolonych pracowników do zasobów kadrowych przedsiębiorstwa (**Blok V**), lub, w przypadku negatywnej oceny, skierowanie ich na rynek pracy. Pożądanym byłoby, żeby miejsca docelowej pracy szkolonych pracowników były zaplanowane i zakontraktowane już w chwili rozpoczęcia programu szkoleniowego.

Ostateczna walidacja efektów szkolenia (**Blok VI**) dająca informację zwrotną (w pętli sprzęgającej) dla przedsiębiorstwa-pracodawcy oraz instytucji szkolącej, powinna stanowić stały – wręcz obligatoryjny proces, kończący cykl szkoleniowy. Pozwala ona na ocenę stopnia realizacji przyjętych oczekiwań i założeń (efektów uczenia się zgodnych z kwalifikacją) oraz ocenę samego procesu szkoleniowego. Może stanowić istotny czynnik samodoskonalenia „uczącej się organizacji”, jaką powinna być każda nowoczesnie zarządzana firma. Służyć może ona również do oceny jakości świadczonej usługi przez firmę szkoleniową.

Celem podstawowym przedstawionego, optymalnego cyklu szkoleń nowo przyjmowanych osób do sektora, jest dopasowanie oferty szkoleniowej do rzeczywistych potrzeb pracodawców, zwiększenie potencjału wytwórczego przedsiębiorstw, podniesienie efektywności ekonomicznej, a na koniec zwiększenie ich skuteczności w walce konkurencyjnej na wymagającym rynku.

5.3. Bazowy program (schemat) szkoleń

W rozdz. 2.5 wskazano grupy docelowe, tj. adresatów programów szkoleniowych, tworzące potencjalne grupy naboru pracowników dla sektora przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów. Ze względu na bardzo zróżnicowane cechy osobnicze wytypowanych grup docelowych oraz ich sytuację na rynku pracy, dla każdej z nich zaproponowano odrębny, bazowy program (schemat) szkoleń: **aktualizujących, adaptacyjnych, podstawowych**. Dodatkowo należy zauważyć, że szkolenia mogą być mikstem (zbudowanym z dostępnych modułów) wszystkich niżej opisanych rodzajów szkoleń. Możliwe jest również łączenie szkoleń w cykle dedykowane jednemu kandydatowi (stanowiska kluczowe) lub grupie kandydatów na pracowników (do jednego lub kilku przedsiębiorstw). Ponadto zwraca się uwagę, że komplementarnym do przedstawionego modelu cyklu szkoleń dla kandydatów na pracowników są **szkolenia uzupełniające** dedykowane pracownikom zatrudnionym już w przedsiębiorstwach sektora.

5.3.1. Szkolenia aktualizujące

W wyniku podjętych działań przez Sektorową Radę nabór do szkół przemysłu mody wzrósł 20-krotnie na przestrzeni ostatnich siedmiu lat. Niemniej tylko 20% absolwentów tych szkół podjęło pracę w przemyśle (dane pochodzą z informacji przekazanych przez Sektorową Radę ds. Kompetencji Moda i Innowacyjne Tekstyli). Dlatego też istnieje na rynku duża grupa osób posiadających formalne wykształcenie branżowe, bez praktyki zawodowej w wyuczonym zawodzie, która może być objęta programem szkoleniowym aktualizującym ich wiedzę i umiejętności.

Zatem praktycznie są to osoby realizujące się zawodowo poza branżą, choć formalnie posiadają co najmniej podstawowe przygotowanie sektorowe. Osoby te powinny być objęte **szkoleniami aktualizującymi**.

Celem tego typu szkoleń jest prezentacja aktualnych technologii wytwórczych, nauka obsługi nowoczesnego – używanego w przedsiębiorstwach parku maszynowego, opanowanie zaktualizowanego materiałoznawstwa, poznanie organizacji i kultury pracy właściwych dla potencjalnego pracodawcy i inne. Szkolenie to powinno być prowadzone w dwu blokach, zawierających następujące treści programowe:

- zajęcia teoretyczne 40% czasu; blok ten powinien składać się z trzech modułów:
 - organizacja i kultura pracy (10%),
 - podstawowe informacje o procesach właściwych dla przyszłego środowiska pracy (10%),
 - aktualizacja wiedzy branżowej właściwej dla profilu zatrudnienia (20%),
- zajęcia praktyczne 60% czasu, blok ten powinien składać się z dwóch modułów:
 - treningu w zakresie głównych kompetencji i umiejętności pracownika wymaganych na stanowisku pracy (50%),
 - trening z zakresu umiejętności współpracy, komunikacji i włączenia się w procesy współzależne (10%).

Zajęcia praktyczne powinny odbywać się w warunkach możliwie wiernie odwzorowujących stanowiska pracy w realnym przemyśle lub w samym przedsiębiorstwie. Zajęcia teoretyczne mogą być prowadzone w dowolnych salach wykładowych (u pracodawcy lub poza jego siedzibą), wyposażonych w podstawowe urządzenia audiowizualne i niezbędne pomoce dydaktyczne. Obszary i tematy szkoleń aktualizujących powinny być dopasowane do kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku.

5.3.2. Szkolenia adaptacyjne

W ostatnich dekadach na rynek pracy trafili liczni absolwenci (techników i uczelni wyższych) kierunków chemicznych, biotechnologicznych, mechanicznych, marketingowych, ekonomicznych, projektowych, którzy nie pracują w wyuczonych zawodach (ze względu na ograniczony popyt na ich specjalności). Osoby te bardzo często nie czerpią satysfakcji z wykonywanej pracy oraz nie widzą w aktualnym miejscu zatrudnienia możliwości rozwoju zawodowego. Są oni potencjalną grupą docelową do pozyskania na rzecz sektora. W stosunku do tych osób należy zastosować **szkolenia adaptacyjne**, każdorazowo dopasowanego do cech osobniczych członków szkolonej grupy oraz konkretnych potrzeb przyszłego pracodawcy.

Szkolenie to powinno być prowadzone w dwu blokach, zawierających następujące treści programowe:

- zajęcia teoretyczne 60% czasu; blok ten powinien składać się z trzech modułów:
 - wprowadzenie do specyfiki branży – baza wiedzy podstawowej wspólna dla różnych specjalności i rodzajów szkoleń (30%),

- podstawowe informacje o procesach właściwych dla przyszłego środowiska pracy (10%),
- kwantum wiedzy specjalistycznej – dopasowane do przyszłego miejsca pracy (20%),
- zajęcia praktyczne 40% czasu, blok ten powinien składać się z dwóch modułów:
 - trening w zakresie oczekiwanych kompetencji i umiejętności z obszaru dedykowanych pracownikowi procesów i procedur zgodnych z przewidywanym miejscem pracy (30%),
 - trening w zakresie kompetencji i umiejętności potrzebnych do współpracy, komunikacji i włączenia się w procesy współzależne (10%).

5.3.3. Szkolenia podstawowe

Tak, jak wspomniano w rozdz.2.5, do pozyskania na rzecz branży jest szczególnie liczna, ale jednocześnie dość zróżnicowana wewnętrznie grupa N – osób nieaktywnych zawodowo oraz jedna z podgrup grupy P – aktywnych zawodowo – nieposiadająca wykształcenia branżowego, ani pokrewnego. Osoby te należy objąć **szkoleniem podstawowym**, którego głównym celem będzie zapoznanie ich ze specyfiką branży oraz wyposażenie w podstawową wiedzę i umiejętności pozwalające podjąć pracę zawodową w przedsiębiorstwach należących do sektora.

Szkolenie to powinno być prowadzone w dwu blokach, zawierających następujące treści programowe:

- zajęcia teoretyczne 50% czasu; blok ten powinien składać się z trzech modułów:
 - organizacja i kultura pracy (10%),
 - wprowadzenie do specyfiki branży – baza wiedzy podstawowej wspólna dla różnych specjalności i rodzajów szkoleń (20%),
 - podstawowe informacje o procesach właściwych dla przyszłego środowiska pracy (20%)
- zajęcia praktyczne 50% czasu, blok ten powinien składać się z dwóch modułów:
 - trening w zakresie oczekiwanych kompetencji i umiejętności z obszaru dedykowanych pracownikowi procesów i procedur zgodnych z przewidywanym miejscem pracy (40%),
 - trening w zakresie kompetencji i umiejętności potrzebnych do współpracy, komunikacji i włączenia się w procesy współzależne (10%).

5.3.4. Uwagi uzupełniające do bazowego programu (schematu) szkoleń

Wyżej opisany, bazowy program szkoleń adresowany jest do nowo zatrudnianych pracowników w sektorze. Niemniej nie wolno zapominać, że najbardziej wartościowym aktywem przedsiębiorstw, działających w oparciu o znaczne zaangażowanie zasobów pracy, a takimi są przedsiębiorstwa z omawianego sektora, są ich pracownicy.

Dlatego też, ze względu na optymalne zarządzanie kadrami, przy uwzględnieniu ścieżek indywidualnego rozwoju zawodowego, należy w pierwszej kolejności poszukiwać pracowników do bardziej odpowiedzialnych operacji w procesach produkcyjnych lub wspierających, wśród zatrudnionej już kadry. Osoby te, po przeprowadzeniu rozmów i testów sprawdzających, powinny być objęte **szkoleniami uzupełniającymi**, podnoszącymi ich indywidualne kwalifikacje.

Na zwolnione przez nich miejsca powinni być zatrudniani pracownicy pozyskani z rynku i poddani **szkoleniom podstawowym**, pozwalającym na zdobycie wymaganych kwalifikacji, na akceptowanym przez pracodawcę poziomie. Taki model zaspokajania potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa pozwoli na efektywne wykorzystanie posiadanych i nowo pozyskiwanych pracowników, ograniczając przy tym koszty naboru i ryzyka operacyjne, jednocześnie otwierając ścieżki awansu (finansowego lub hierarchicznego) dla wyróżniających się pracowników. Programy szkoleń uzupełniających powinny być dopasowane do wewnętrznych potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa i mogą być zbudowane z modułów dostępnych w branżowej bazie wiedzy.

Szkolenia wg. zaproponowanego modelu bazowego mogą być prowadzone sekwencyjnie, tj. od podstawowych treści do bardziej specjalistycznych oraz cyklicznie, tj. w funkcji dostępnych i wprowadzanych innowacji technologicznych oraz organizacyjnych.

Decyzje o podjęciu szkolenia, szczególnie dla nowo przyjmowanych pracowników, powinna być poprzedza pogłębioną analizą rzeczywistych potrzeb kadrowych (pod kątem ilościowym i jakościowym) oraz dostępnych na rynku ofert szkoleniowych. To oczywiście nie wyklucza możliwości zamówienia oryginalnej – zgodnej z osobniczymi potrzebami danego przedsiębiorstwa – oferty szkoleniowej. W takim przypadku należy liczyć się z wyższymi kosztami i dłuższym czasem realizacji. Dla wykorzystania efektu skali oraz wobec dużego poziomu rozproszenia podmiotów stanowiących branżę sektora, wielości możliwych form i rodzajów szkoleń, należałoby powołać ośrodek koordynujący (np. Branżowe Centrum Umiejętności) do gromadzenia wiedzy (w formie otwartego katalogu) płynącej z dobrych praktyk, czyli doświadczenia (programy, sposób realizacji, kadra szkoląca, wnioski) z przygotowanych i przeprowadzonych programów szkoleniowych.

5.3.5. Case study - opracowanie bazowego programu (schematu) szkolenia dla wybranych kwalifikacji

SYTUACJA NA WEJŚCIU: zdiagnozowany w przedsiębiorstwie produkującym odzież damską deficyt kadrowy - brak konstruktorów odzieży pracujących w środowisku CAD/CAM danego (posiadanego przez firmę) systemu i programu komputerowego (na potrzeby opracowania nazwanego CAD/CAMX).

BLOK I - ZDEFINIOWANIE POTRZEB: pracodawca/HR definiuje konkretne potrzeby zatrudnienia specjalisty (-ów) o określonych kompetencjach, samodzielnie lub z udziałem doradcy rynkowego obiektywizuje profil poszukiwanych pracowników.

Na wyjściu: budżet na zatrudnienie i ewentualny proces szkoleniowy oraz zdefiniowane potrzeby kadrowe opisane liczbą poszukiwanych pracowników i ich profilami zawodowymi. W tym przypadku **poszukiwane kwalifikacje** to:

1. **Wiedza:** z obszaru materiałoznawstwa odzieżowego (identyfikacja struktur materiałowych, tkaniny, dzianiny, rozumienie związków pomiędzy właściwościami materiału a opracowywaną konstrukcją oraz rodzajem układu kroju), z obszaru konstrukcji: rozumienie zasad konstrukcji i modelowania form odzieżowych, ich stopniowania,

posiadanie podstawowej wiedzy z obszaru antropometrii odzieżowej (rozmiary jako podstawa procesów stopniowania).

2. **Umiejętności:** posiadanie umiejętności pracy w środowisku systemu CAD/CAMX, digitalizacji gotowych szablonów, kontroli ich poprawności i wprowadzenia do katalogu przedsiębiorstwa, samodzielnego konstruowania, modelowania, stopniowania, tworzenia układów kroju w środowisku cyfrowym dla różnych modeli odzieży damskiej powszechnie występujących na rynku, czytania i interpretowania rysunków modelowych, zdolność opracowywania podstawowych siatek konstrukcyjnych w oparciu o zatwierdzone wymiary, korzystając z tabel odzieżowych; umiejętność przygotowania szablonów i układów kroju do wykorzystania w procesach przemysłowych.
3. **Kompetencje:** ma kompetencje do elastycznego specjalizowania się w kierunkach konstrukcji odzieży damskiej według zmieniających się tendencji mody lub innych w zależności od potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa, ma wyobraźnię przestrzenną pozwalającą przekładać projekty 3D na formy 2D, jest dokładny skrupulatny, odpowiedzialny, potrafi organizować swoją pracę, rozumie wpływ swoich działań na dalsze procesy produkcyjne, umie pracować w zespole.

BLOK II – REKRUTACJA: ten proces może być najtrudniejszym. Należy wesprzeć się w nim zasobami agencji pracy, portalami ogłoszeniowymi itp. Z uwagi na wymagane w rozważnym przypadku kwalifikacje (poziom 4 lub 5 PRK) zalecane jest poszukiwanie pracownika w grupie posiadających już pewne branżowe kwalifikacje.

Sytuacja pożądana: rekrutacja pracownika, który posiada wszystkie oczekiwane kwalifikacje i którego można włączyć w proces produkcyjny na stanowisku specjalisty konstruktora w środowisku CAD/CAMX.

Sytuacja realna: rekrutacja kandydata, który posiada pewien zakres wiedzy i umiejętności z obszaru konstrukcji i miał możliwość wykonywania jej w innym systemie CAD/CAM (np. absolwent technikum przemysłu mody, który chce wrócić do zawodu lub osoba po dłuższej przerwie w pracy) zainteresowany ofertą pracy. Wśród kandydatów należy przeprowadzić rozmowy kwalifikacyjne i wstępne sprawdzenie (diagnozę) przydatności do zawodu (przedsiębiorstwo/dział HR lub doradca zawodowy).

Na wyjściu: kandydat (kandydaci) o wstępnie stwierdzonej przydatności do zawodu i zdiagnozowanym zasobem bazowej wiedzy, umiejętności i kwalifikacji, a więc właściwym typem szkolenia będzie dla nich szkolenie aktualizujące.

BLOK III – PLAN SZKOLENIA: najpóźniej na tym etapie następuje włączenie w cykl organizatora szkolenia. Ten analizując wymagane kompetencje i potencjał kandydatów ustala optymalny typ szkolenia – tu szkolenie aktualizujące, sporządza plan szkolenia tzn. szczegółowy program, harmonogram i miejsce (miejsca) szkolenia oraz osobę (instruktora/trenera) lub zespół osób szkolących.

Tabela 4. Ramowy program szkolenia dla kwalifikacji konstruktor odzieży w systemie CAD/CAMX

Lp.	DATA	CZAS	TEMATY	MIEJSCA
ZAJĘCIA TEORETYCZNE 40% CZASU – efekt uczenia się na wyjściu: ma wiedzę z zakresu				
1.	?	10% czasu szkolenia	Organizacja pracy na stanowisku konstruktora w systemie CAD/CAMX, podstawowe zadania, czynności i cele zawodowe, cyklu: od digitalizacji do układu szablonów (etapy, ich treść)	Siedziba przedsiębiorstwa lub instytucji szkolącej (sala wykładowa
2.	?	10% czasu szkolenia	Tabele rozmiarów, ich przełożenie na konstrukcję i stopniowanie, dokumentacja technologiczna - produkcyjna, zasady rysunku technologicznego odzieży: projekt, budowa modelu a konstrukcja	z odpowiednio dobranymi pomocami dydaktycznymi i sprzętem audiowizualnym)
3.	?	20% czasu szkolenia	Materiałoznawstwo bazowe, przydatne dla konstruktora z elementami gospodarki materiałowej), zasady konstrukcji, stopniowania, wybrane metody modelowania, idea pracy z systemami CAD/CAM - architektura systemu	
ZAJĘCIA PRACYCZNE 60% CZASU - efekt uczenia się na wyjściu: umiejętności i kompetencje z zakresu				
1.	?	50% czasu szkolenia	Ćwiczenie umiejętności pracy w systemie CAD/CAMX: A. Sprawdzanie i digitalizacja form B. Tworzenie bazowych siatek konstrukcyjnych C. Konstrukcja form bazowych dla wybranych modeli D. Tworzenie szablonów E. Modelowanie form, kontrola F. Nanoszenie poprawek po procesie przeszycia wzorca G. Zestawianie modeli H. Projektowanie w systemie CADX układów kroju	Siedziba przedsiębiorstwa lub instytucji szkolącej (sala wyposażona w system CADX do wspomagania prac konstruktora)
2.	?	10% czasu szkolenia	Trening w miejscu pracy pod nadzorem instruktora: komunikacji z zespołem projektowym i wzorcownią, analizy dokumentacji funkcjonującej w przedsiębiorstwie, poznania sposobu rozkroju i związanych z tym wymogów przy tworzeniu układów kroju, planowania pracy własnej, tempa i dokładności pracy, odpowiedzialności	Przedsiębiorstwo (miejsce pracy i jego bezpośrednie otoczenie – procesy współzależne w cyklu produkcyjnym)

Dla rozważanego programu sugerowane jest szkolenie w minimalnym wymiarze czasowym 60 godz. (w tym 30 godz. trening pracy w systemie). Ramowy program szkolenia należy rozpisać do postaci szczegółowego harmonogramu, uwzględniając ergonomię procesu szkoleniowego (praca, przerwy) oraz przypisać do każdego etapu zakładane efekty uczenia się, zgodne z oczekiwanymi kwalifikacjami.

BLOK IV – SZKOLENIE: główne wyzwania fazy realizacyjnej to stosowanie w czasie trwania zajęć, przebiegających zgodnie z harmonogramem technik aktywizujących, angażujących, pobudzających do myślenia i odpowiedzialnego działania. Praca ze szkolenymi (zwłaszcza zajęcia praktyczne) powinny być dla trenera podstawą do wstępnej walidacji przydatności zawodowej kandydata. Dodatkowo można na tym etapie wykorzystywać zobiektywizowane narzędzia oceny, użyteczne zwłaszcza, gdy trzeba wybrać jednego pracownika z liczniejszej grupy kandydatów. Sposób i kryteria zobiektywizowanej walidacji powinny być przygotowywane pod konkretne potrzeby danego procesu szkoleniowego. Kandydaci, którzy nie przeszli pozytywnie procesu walidacji wstępnej są kierowani albo do dalszego szkolenia lub wracają na rynek pracy do bazy osób poszukujących zatrudnienia.

BLOK V – ZATRUDNIENIE: w przypadku pozytywnej oceny kandydata następuje przejście do kolejnej fazy procesu – zatrudnienie na okres próbny, który jest również swego rodzaju szkoleniem – autotrenowaniem w miejscu pracy. W tym czasie należy stopniowo zwiększać trudność i wagę zadań przydzielanych pracownikowi oraz przydzielić mu mentora spośród właściwej kadry zarządczej – np. kierownika przygotowania produkcji. Ten pomaga pracownikowi w płynnym włączeniu do procesów pracy działu konstrukcyjnego, ale również dokonuje oceny jego kwalifikacji pod kątem efektów pracy oczekiwanych dla danego zawodu oraz obserwując rozwój zawodowych kompetencji pracownika.

BLOK VI - Po minimum miesięcznym okresie zatrudnienia, następuje końcowa walidacja, która ma na celu końcową ocenę pracownika, ale również instytucji szkolącej i uzyskanie informacji zwrotnej pozwalającej doskonalić proces szkoleniowy. Pracownik, który uzyskuje pozytywną ocenę pozostaje w miejscu pracy. Czasami konieczne jest doszkolenie pracownika (gdy pracownik jest rokujący, a pracodawca ma budżet na takie działania lub nie ma innej możliwości uzupełnienia luki kadrowej). Pracownicy ocenieni negatywnie i jako nierokujący powracają na rynek pracy do bazy osób poszukujących zatrudnienia. Pracodawca ocenia instytucję szkolącą oraz przekazuje jej informację zwrotną, zawierającą uwagi o efektach szkolenia zdiagnozowanych w środowisku pracy.

5.4. Modelowe wyposażenie miejsca szkoleń

Programy szkoleń dla nowo przyjmowanych osób do sektora przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów, ze względu na modelowe wyposażenie miejsca pracy, można podzielić na trzy główne grupy, które mogą występować rozdzielnie lub łącznie:

- szkolenia dla kandydatów na pracowników z zakresu wiedzy branżowej,
- szkolenia dla kandydatów na pracowników z zakresu umiejętności zawodowych,
- szkolenia dla kandydatów na pracowników z zakresu kompetencji społecznych.

Modelowe wyposażenie miejsca szkoleń z zakresu wiedzy branżowej i kompetencji społecznych powinno znajdować się w standardowej sali wykładowej i zawierać co najmniej:

- urządzenia audiowizualne pozwalające na prezentację filmów, obrazów i treści wykładów,
- wyposażenie w eksponaty i pomoce dydaktyczne właściwe dla treści wykładu (mogą być dostarczone przez wykładowców),
- opcjonalnie – stanowiska komputerowe wyposażone w programy symulacyjne i treningowe dla wybranych grup zagadnień, zgodnie z programem szkolenia.

Modelowe wyposażenie miejsca szkoleń z zakresu umiejętności zawodowych powinno przede wszystkim odwzorowywać - w możliwie dużym stopniu - realne stanowisko pracy w przedsiębiorstwie. Zatem zgodnie z celem i programem szkolenia powinno posiadać:

- maszyny, urządzenia, systemy i programy komputerowe (w tym specjalistyczne np. CAD/CAM) właściwe dla programu i zakresu szkolenia,
- materiały i surowce identyczne lub podobne do wykorzystywanych w rzeczywistych procesach produkcyjnych,
- otoczenie stanowiska pracy symulujące rzeczywiste warunki panujące w przedsiębiorstwie.

Najbardziej pożądanym miejscem prowadzenia szkoleń dla zdefiniowanych potrzeb kadrowych jest przedsiębiorstwo – przyszły pracodawca. Jednak, mając świadomość ograniczonych możliwości przedsiębiorstw w tym zakresie (niemożność wyłączenia stanowisk z ciągów wytwórczych na czas szkolenia), w większości przypadków koniecznym będzie skorzystanie z instytucji zewnętrznych posiadających właściwe warunki i wyposażenie. Najlepiej przygotowanymi miejscami do prowadzenia tego typu szkoleń są Centra Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego (CKZiU), posiadające pracownie wyposażone w nowoczesne maszyny i urządzenia, szkoły zawodowe i uczelnie wyższe o profilu sektorowym oraz nowotworzone Branżowe Centra Umiejętności (BCU), pod warunkiem, że zbudują odpowiednią bazę lokalowo-sprzętową oraz właściwe kompetencje w tym zakresie.

5.5. Podstawowe wymagania stawiane kadrze szkolącej

Programy szkoleń dla nowo przyjmowanych osób do sektora przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów, ze względu na wymagania stawiane kadrze szkolącej, można podzielić na dwie podstawowe grupy:

- szkolenia dla kandydatów na pracowników na potrzeby procesów produkcyjnych,
- szkolenia dla kandydatów na pracowników na potrzeby procesów wsparcia i towarzyszących.

Dla tak usystematyzowanych grup szkoleń należy zdefiniować podstawowe wymagania wobec kadry szkolącej, odpowiadające formom, organizacji i treściom programowym szkoleń.

Instruktor/nauczyciel szkolący na potrzeby procesów produkcyjnych powinien spełniać co najmniej cztery z pięciu następujących kryteriów:

- posiadać wykształcenie branżowe na co najmniej średnim poziomie (technik), choć preferowane powinno być wykształcenie wyższe inżynierskie;
- posiadać co najmniej pięcioletni (choć preferowany powinien być dziesięcioletni) staż pracy w branży lub podmiotach pracujących bezpośrednio na rzecz branży;

- posiadać umiejętności obsługi maszyn, urządzeń, systemów komputerowych, na których prowadzone jest szkolenie;
- posiadać podstawowe kompetencje pedagogiczne i społeczne, pozwalające na łatwość komunikowania się z osobami szkolonymi oraz czytelne przekazywania wiedzy;
- posiadać właściwe certyfikaty i uprawnienia, jeżeli są wymagane (ale wtedy i tylko wtedy).

Instruktorzy/nauczyciele prowadzący szkolenia dla kandydatów na pracowników na potrzeby procesów wsparcia powinni spełniać cztery z pięciu następujące kryteriów:

- posiadać wiedzę z zakresu przedmiotu szkolenia potwierdzoną wykształceniem zawodowym na poziomie co najmniej licencjata (inżyniera) lub wieloletnią (co najmniej dziesięcioletnią) praktyką zawodową;
- posiadać co najmniej trzyletnie (choć preferowane powinno być pięcioletnie) doświadczenie w prowadzeniu szkoleń zawodowych;
- posiadać wiedzę w zakresie organizacji pracy oraz pracy w strukturach projektowych;
- posiadać podstawowe kompetencje pedagogiczne i społeczne, pozwalające na łatwość komunikowania się z osobami szkolonymi oraz czytelne przekazywania wiedzy;
- posiadać właściwe certyfikaty i uprawnienia, jeżeli są wymagane (ale wtedy i tylko wtedy).

Jednocześnie należy unikać przewymiarowania wymagań formalnych wobec kadry szkolącej, gdyż pragmatyka gospodarcza pokazuje, że praktycy życia gospodarczego – nieposiadający pakietu certyfikatów i uprawnień – stanowią bardzo wartościową kadrę szkolącą.

Tak dobrane kadry szkoleniowe, przy optymalnym programie i dużej dyscyplinie prowadzenia szkoleń, dają dużą szansę na osiągnięcie oczekiwanych efektów, tj. przygotowania wartościowych i kompetentnych pracowników na potrzeby przedsiębiorstw – pracodawców.

5.6. Optymalny model zarządzania programami szkoleniowymi

Ze względu na znaczne rozproszenie geograficzne i zróżnicowanie ekonomiczne przedsiębiorstw sektora oraz zakres i skalę ww. programów szkoleniowych, istnieje potrzeba koncentracji wiedzy, tj. zbudowania katalogu dobrych praktyk i szerokiego ich upowszechnienia wśród podmiotów działających w sektorze. W tym celu należałoby utworzyć centra szkoleniowe dla każdej z branż tworzących sektor przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów.

Najbardziej predystynowanymi do tej roli wydają się Branżowe Centra Umiejętności tworzone obecnie w ramach programu prowadzonego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki.

Według modelu BCU przedstawionego przez autorów opracowania, jednym z podstawowych zadań Centrum powinno być utworzenie:

- Baza wiedzy o branży;
- Centrum programów szkoleniowych dla branży;
- Centrum współpracy operacyjnej w branży.

Wszystkie te obszary powinny służyć procesowi tworzenia optymalnego programu szkoleń oraz efektywnego wykorzystania kadry i bazy szkoleniowej. Rolą BCU, w tym zakresie, nie byłoby tworzenie i oferowanie programów szkoleniowych, tylko kompletowanie wiedzy o realnych potrzebach przedsiębiorstw, dostępnych w kraju (a w razie potrzeby również zagranicą) zasobach

kadrowych (specjaliści, instruktorzy, nauczyciele) i materialnych (baza lokalowa, niezbędne wyposażenie, dostępne materiały itp.).

Dodatkowo baza zawierałaby informacje o organizatorach szkoleń i przygotowanych przez nich programach. Oznacza to, że BCU występowało by w roli bazy wiedzy nt. szkoleń i możliwości ich przeprowadzenia oraz aranżera grup szkoleniowych dla pracowników (lub kandydatów na pracowników) dla większej grupy przedsiębiorstw. Takie rozwiązanie pozwoliłoby na optymalizację wykorzystania posiadanych kompetencji i zasobów szkoleniowych oraz zmniejszenie kosztów jednostkowych szkoleń, ze względu na efekt skali oraz racjonalne zarządzanie kalendarzem szkoleń prowadzonych na terenie całego kraju. Obecnie tworzone są BCU, dedykowane branżom sektora przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów, w następujących lokalizacjach:

- BCU1 przemysłu mody w Sosnowcu;
- BCU2 przemysłu mody w Gdańsku;
- BCU przemysłu włókienniczego w Łodzi;
- BCU przemysłu obuwniczego w Kalwarii Zebrzydowskiej;
- BCU przemysłu skórzanego – trwa proces wyboru miejsca i prowadzącego.

Ze względu na wagę zagadnienia oraz realizowany na mocy decyzji Ministerstwa Edukacji i Nauki model Branżowych Centrów Umiejętności - w ocenie autorów opracowania – nie odpowiada na rzeczywiste potrzeb branż tworzących sektor. Wypracowanie optymalnego modelu BCU, opartego na najlepszych wzorcach europejskich, powinno być przedmiotem odrębnego opracowania.

6.Rekomendacje końcowe

1. Uznać sektor za jeden z kluczowych i przyszłościowych segmentów gospodarki narodowej.
2. Zachować potencjał wytwórczy sektora w całym cyklu produkcyjnym (cyrkularnym), od produkcji surowców, poprzez wyroby gotowe, po recykling i końcową utylizację.
3. Zintensyfikować działania promocyjne na rzecz zmiany wizerunku sektora w kierunku pokazania go jako atrakcyjnego i przyszłościowego w celu pozyskiwania nowych pracowników.
4. Odbudować potencjał edukacyjny, szczególnie w zakresie kształcenia techników i inżynierów na potrzeby sektora i wszystkich jego branż (tekstylnej, odzieżowej i skórzaney).
5. Uznać szkolenia zawodowe (prowadzone wg. zaproponowanego modelu), jako ważną, szybką i elastyczną drogę uzupełniania deficytów kadrowych w sektorze, szczególnie w przypadku pracowników o krytycznych dla przedsiębiorstw kwalifikacjach.
6. Zwiększyć podaż oferty szkoleniowej, przez zniesienie barier biurokratycznych.
7. Zwiększyć elastyczność form i programów szkoleń, kierować się realnymi potrzebami przedsiębiorców – pracodawców i rzeczywistymi kompetencjami osób i instytucji szkolących.
8. Wyasygnować fundusze na dofinansowanie szkoleń dla nowo przyjmowanych pracowników do sektora, podobnie, jak to ma miejsce w przypadku szkoleń dla pracowników już zatrudnionych.
9. Wprowadzić zasadę wynagradzania i premiowania agencji i instytucji pośrednictwa pracy za rezultat, tj. skuteczne zatrudnianie poszukiwanych pracowników, a nie samo działanie.
10. Utworzyć BCU, jako ważną instytucję wparcia sektora, wg. modelu opisanego w rozdziale 5.6.