



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”

POTRZEBY SZKOLENIOWE W ZAKRESIE KOMPETENCJI KLUCZOWYCH OSÓB DOROSŁYCH

RAPORT Z BADAŃ

Aleksander Kobylarek, Luba Jakubowska, Kamil Błaszczński,
Noémie Govindin, Piera Sciama, Alcidio Jesus, Claudia Amaral,
Samuel Yosef, Amelia Fiorillo



**POTRZEBY SZKOLENIOWE
W ZAKRESIE KOMPETENCJI
KLUCZOWYCH OSÓB DOROSŁYCH
RAPORT Z BADAŃ**

Aleksander Kobylarek, Luba Jakubowska, Kamil Błaszczński,
Noémie Govindin, Piera Sciama, Alcidio Jesus, Claudia Amaral,
Samuel Yosef, Amelia Fiorillo

The publication prepared as a result of The Erasmus+ Strategic Partnership Project in the Field of Adult Education titled *Needs of adults education stakeholders* (N° 2019-1-PL01-KA204-065792) with experts from the consortium organizations: FUNDACJA PRO SCIENTIA PUBLICA (Poland), ITAKA TRAINING (Italy), E-SENIORS: INITIATION DES SENIORS AUX NTIC ASSOCIATION (France) and AFN ACADEMIA FORMAÇÃO DO NORTE (Portugal).

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

AUTHORS:

Aleksander Kobylarek, Luba Jakubowska, Kamil Błaszczczyński, Noémie Govindin, Piera Sciana, Alcidio Jesus, Claudia Amaral, Samuel Yosef, Amelia Fiorillo

STATISTICAL EDITORS:

Kamil Błaszczczyński, University of Wrocław, Poland

REVIEWER:

Tijana Milenkovic Jankovic, the UK

TRANSLATION INTO POLISH AND PROOFREADING:

Aleksander Kobylarek, Poland

DESIGN AND DTP:

Hanna Włoch, Poland

PUBLISHER:

Foundation Pro Scientia Publica
Ul. Redycka 37, 51-169 Wrocław

www.proscientiapublica.pl

Wsparcie Komisji Europejskiej dla produkcji tej publikacji nie stanowi poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie może zostać pociągnięta do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

Luty 2021

Creative Commons Attribution 4.0 International

Authority code: CC_BY_4_0



ISBN 978-83-953451-5-9

doi: 10.15503/andr.2021.neon.pl

Photo by

[CoWomen](#) ; [Green Chameleon](#) ; [krakenimages](#)

[Marten Bjork](#) ; [Sarah Dorweiler](#) ; [You X Ventu](#)

on [Unsplash](#)

Wprowadzenie 4

Wyniki 10

Podsumowanie 24

Bibliografia 30

Aneksy 34

Aneks I 36

Aneks II 40

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie

WPROWADZENIE

Projekt *Potrzeby szkoleniowe w zakresie kompetencji kluczowych osób dorosłych* (N° 2019-1-PL01-KA204-065792) został stworzony, w odpowiedzi na brak narzędzi, które mogłyby mierzyć potrzeby edukacyjne kadry nauczającej osoby dorosłe.

Pomimo energicznego rozwoju andragogiki, wciąż brakuje narzędzi do badań, typowych dla tego obszaru. Andragogika korzysta z narzędzi, z dziedzin powiązanych, głównie psychologii. To rozwiązanie, nie jest jednak w pełni satysfakcjonujące. Po pierwsze dlatego, że wiele narzędzi funkcjonuje w ograniczonym dostępie. Po drugie, nie ma takich instytucji, które uczyłyby o potrzebach edukacyjnych osób dorosłych oraz edukacyjnych potrzebach ich pracodawców.

W odpowiedzi na wskazane powyżej zapotrzebowanie, koordynatorzy projektu, opracowali kwestionariusz, aby zbadać potrzeby edukacyjne. Kwestionariusz został przetłumaczony na języki partnerów projektu i zastosowany do badań, także przez zagranicznych partnerów projektu. Na podstawie analiz zebranych odpowiedzi, zbudowano klasyfikację potrzeb edukacyjnych w edukacji dorosłych, zdefiniowanych przez koordynatorów badania (Aleksander Kobylarek, Lubba Jakubowska, Kamil Błaszczński, Noémie Govindin, Piera Sciana, Alcidio Jesus, Claudia Amaral, Samuel Yosef, Amelia Fiorillo).

Prezentowany raport, zawiera informacje o potrzebach edukacyjnych oraz ilościową ewaluację instytucji zatrudniających edukatorów osób dorosłych oraz pracowników NGO w krajach partnerów projektu (Polska, Francja, Włochy, Portugalia), w innych krajach europejskich i niektórych krajach pozaeuropejskich. W badaniu wzięło udział 1176 ankietowanych. Istotny jest fakt, że badanie było przeprowadzone w różnych krajach – nie tylko w krajach partnerów realizujących projekt. Stanowi to gwarancję, że

uzyskane wyniki, odzwierciedlają sytuację europejskiego sektora edukacji dorosłych.

NARZĘDZIA DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI KLUCZOWYCH I POTRZEBY ZMIAN W ORGANIZACJI

W celu diagnozy zdefiniowanych potrzeb edukacyjnych wykorzystano autorski kwestionariusz *Adult Education Needs Inventory*, czyli *Inwentarz Potrzeb Edukacyjnych Dorosłych* (AENI). Kwestionariusz ten jest narzędziem przeznaczonym do badań kompetencji kluczowych osób pracujących w sektorze edukacji dorosłych (Council of European Union, 2018).

Model kompetencji wpisuje się w koncepcję całościowego uczenia się i nie koncentruje się na funkcji kompensacyjnej procesu edukacyjnego, tylko promuje wgląd edukatorów w samorozwój oraz w świadomy, aktywny w nim udział. AENI został skonstruowany w oparciu o rekomendacje Unii Europejskiej w kwestii kluczowych kompetencji XXI wieku. W oparciu o te rekomendacje zespół badawczy stworzył, przetestował i ocenił kwestionariusz AENI z wykorzystaniem metod analiz statystycznych.

Rzetelność testu potwierdzono w wyniku interkorelacji. Trafność kwestionariusza została potwierdzona na drodze analizy czynnikowej. Ponadto sprawdzono trafność teoretyczną poprzez korelację AENI z Profilem Kompetencji Społecznych (PROKOS) (Martowska, Matczak, 2013), mierzącym poziom takich kompetencji społecznych jak: asertywne, kooperacyjne, towarzyskie, zaradności społecznej i społecznikowskie. W celu sprawdzenia trafności teoretycznej sformułowano hipotezy, które dotyczyły zarówno korelacji wyników ogólnych (kwestionariuszy AENI i PROKOS), jak i wybranych skal. Badania korelacyjne (w którym wzięło udział 98 osób

badanych) potwierdziły trafność teoretyczną kwestionariusza AENI.

Przed wykonaniem badań końcowych zostały przeprowadzone także analizy współczynnikiem testu rzetelności Alpha-Cronbacha. Wzięło w nich udział 210 uczestników. Wykazana została bardzo wysoka rzetelność stworzonego narzędzia (Cronbach $\alpha = 0,846$) i jego wymiarów.

AENI dostarczył dwóch głównych informacji: ogólnego wyniku indywidualnego oraz wyników w sześciu subkategoriach diagnostycznych:

- 1) Kompetencje komunikacyjne (KK);
- 2) Wielojęzyczność i wielokulturowość (WJiWK);

- 3) Kompetencje cyfrowe (KC);
- 4) Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości (KP);
- 5) Otwartość na naukę i kulturę (ONiK);
- 6) Kompetencje społeczne i obywatelskie (KSIO).

Wszystkie subkategorie zostały opracowane przez polski zespół badawczy (Kobylarek, Jakubowska, Błaszczński 2020 – artykuł jest zgłoszony do druku), sędziów kompetentnych oraz przy użyciu narzędzi statystycznych, takich jak: 1) analiza czynnikowa; 2) wskaźnik rzetelności Alfa Cronbacha; 3) współczynnik zgodności W-Kendalla.

Każdy mógł osiągnąć maksymalne wyniki wynoszące 100% z testu ogólnego i w każdej z subkategorii.

Sugerowana jest następująca klasyfikacja wyników:

20-44% – niski wynik – silnie odczuwane potrzeby edukacyjne;

45-75% – średni wynik – przeciętnie odczuwane potrzeby edukacyjne;

76-100% – wysoki wynik – słabo odczuwane potrzeby edukacyjne.

Druga część badania wiązała się z identyfikacją zgłaszanych przez pracowników potrzeb zmian w organizacji. Pozycje skomponowano z 18 twierdzeń reprezentujących 18 kategorii (Tabela 1), w których poproszono respondentów o ujawnienie opinii na 5-punktowej skali, rozciągającej się w przedziale od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”.

Pozycje zawarte w ankiecie przygotowano na podstawie Dwuczynnikowej Teorii Motywacji Herzberga (źródło: Bassett-Jones, Lloyd, 2005).

Wyniki zaprezentowano procentowo. Im wyższy wynik indywidualny uzyskał badany, tym lepszą miał opinię o organizacji i dostrzegł mniejszą konieczność jej zmiany.

Tabela 1. Elementy oceny organizacji – lista i opis

Uznanie przez pracodawcę	Pracownik czuje się doceniony przez pracodawcę.
Uznanie przez lidera	Pracownik czuje się doceniony przez bezpośredniego lidera lub kierownika.
Osiągnięcie celów organizacji	Pracownik może osiągnąć cele wyznaczone przez pracodawcę.
Osiągnięcie osobistego sukcesu	Pracownik ma szansę na osiągnięcie osobistych sukcesów w organizacji.
Odpowiedzialność	Pracownik odczuwa dużą odpowiedzialność za wykonywane przez siebie zadania.
Niezależność	Pracownik ma szeroką swobodę w realizacji zleconego zadania.
Postęp	Pracodawca zapewnia pracownikowi możliwość awansu.
Rozwój osobisty	Obecna praca ma silnie pozytywny wpływ na rozwój osobisty pracowników.
Rozwój strategii organizacji	Organizacja pracownika ma jasną strategię rozwoju i pracownik ją rozumie.
Rozwój ciągłości organizacji	Organizacja nie ustaje w próbach dalszego doskonalenia i nieustannie dokłada starań, aby usprawniać i poszerzać swoją działalność.
Miejsce pracy	Organizacja zapewnia pracownikowi odpowiednie miejsce pracy do zleconych zadań.
Komfort pracy w organizacji	Organizacja kładzie nacisk na komfort pracy pracowników.
Wynagrodzenie	Pracownik jest zadowolony ze swojego wynagrodzenia w organizacji.
Korzyści i bonusy	Organizacja zapewnia pracownikowi bogatą ofertę świadczeń uzupełniających i premii.
Relacje z szefem	Pracownik ma dobre relacje osobiste ze swoim pracodawcą.
Relacje z kolegami z organizacji	Pracownik ma dobre relacje osobiste z kolegami w pracy.
Bezpieczeństwo zatrudnienia	Organizacja jest stabilna finansowo i daje pracownikowi poczucie stabilności zatrudnienia.
Praca i życie prywatne	Zadania realizowane w organizacji negatywnie wpływają na życie prywatne pracownika.

(opracowanie własne na podstawie: Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959)

INTERPRETACJA WYNIKÓW BADANIA POTRZEBY ZMIAN W ORGANIZACJI

Punktacja została wyrażona procentowo. Każde zdanie posiada minimalną wartość 0% a maksimum 100%. Im wyższy wynik

uzyska dana osoba, tym lepsza jest jej opinia o danym wymiarze funkcjonowania instytucji. Jedyny wyjątek stanowi ostatnia kategoria skoncentrowana na życiu prywatnym /osobistym. W tym obszarze niski wynik świadczy o odpowiednio niskim wpływie życia zawodowego na prywatne.

Zaleca się interpretację uzyskanych wyników odnośnie oceny organizacji według poniższej skali:

0–20% – bardzo niski – bardzo zła opinia na temat organizacji/pracodawcy;

21–40% – niski – zła opinia na temat organizacji/pracodawcy;

41–60% – średni – neutralne podejście do organizacji/pracodawcy;

61–80% – wysoki – dobra opinia na temat organizacji/pracodawcy;

81–100% – bardzo – bardzo dobra opinia na temat organizacji/pracodawcy.

”



2. Wyniki

WYNIKI

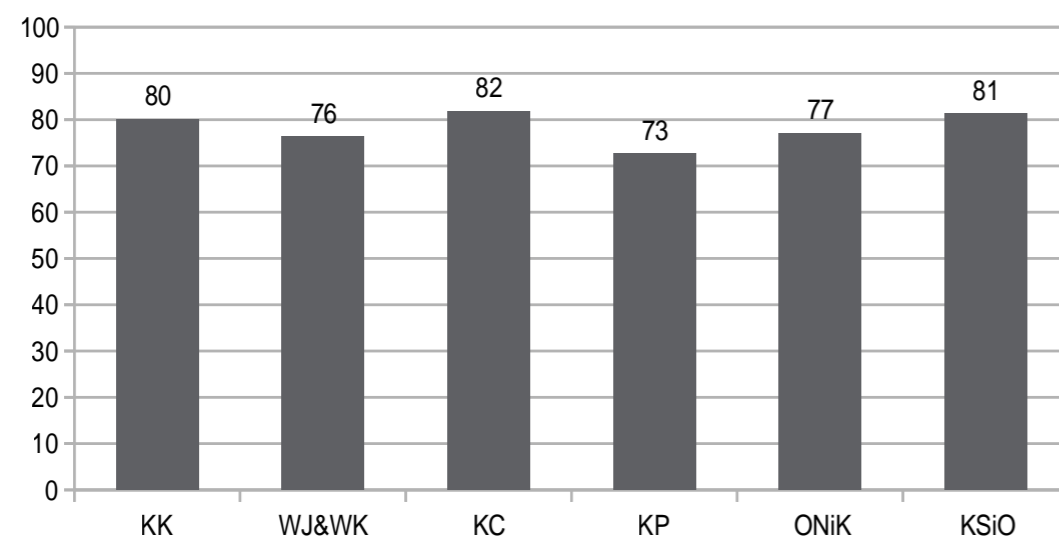
ŚREDNIE WYNIKI DLA POSZCZEGÓLNYCH KOMPETENCJI W TEŚCIE AENI

W badaniu wzięło udział 1176 badanych, którzy uzyskali wynik z testu AENI przeciętnie na poziomie 78% i który można sklasyfikować jako dobry. Szczegółowa analiza sub-

kategorii AENI ujawniła, że najniższy wynik uzyskano w kompetencjach z zakresu przedsiębiorczości (73%), który można sklasyfikować jako dobry. Najwyższy wynik odnotowano w zakresie kompetencji cyfrowych (82%) oraz kompetencji społecznych i obywatelskich (81%), które zostały sklasyfikowane jako bardzo dobre.

Wykres 1. Wyniki testu AENI

Średnie wyniki dla podobszarów



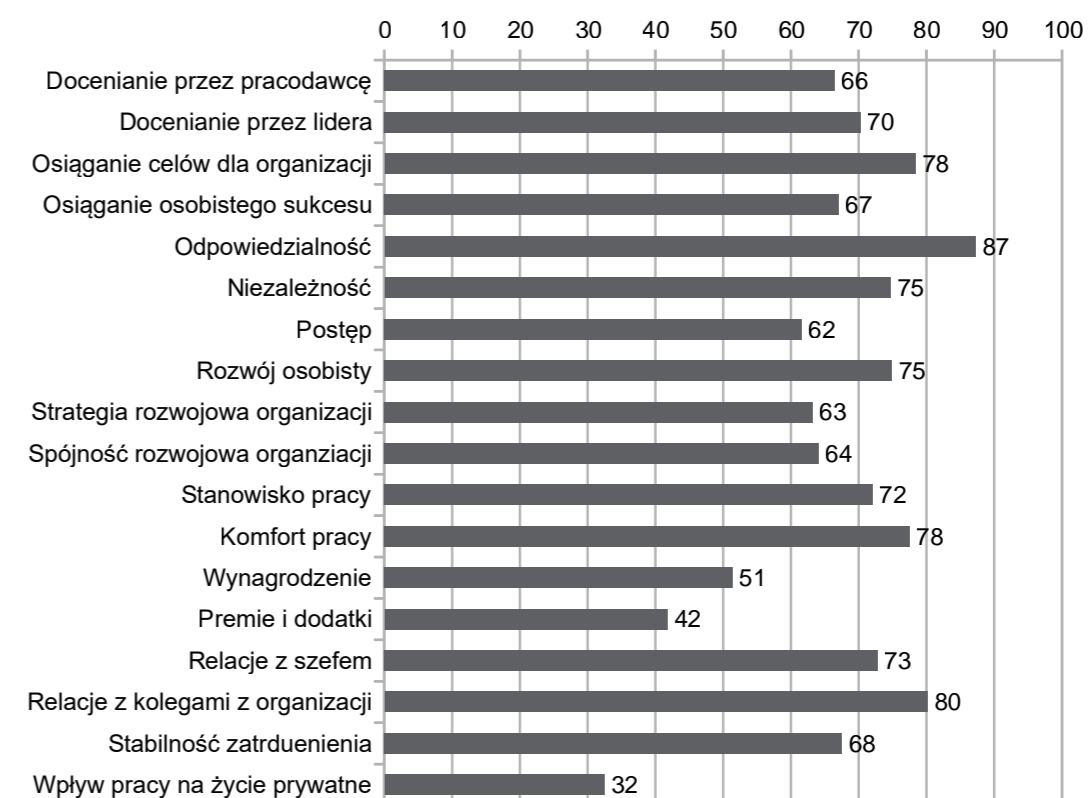
WYNIKI DIAGNOZY POTRZEBY ZMIAN ORGANIZACJI

Wyniki uzyskane w badaniu ewaluacji organizacji ukazały średni, ogólny wynik wynoszący 69%, który można uznać za wysoki. Analizy poszczególnych podobszarów ukazały najniższy odnotowany wy-

nik w kategorii praca i życie prywatne. Inne znacząco niskie wyniki uzyskane zostały w kategoriach wynagrodzenie (51%) oraz premie i dodatki (42%). W związku z tym edukatorzy dorosłych oraz pracownicy NGO nisko oceniają korzyści materialne, które przynosi im wykonywana praca.

Wykres 2. Wyniki ewaluacji organizacji

Średnie wyniki dla podobszarów



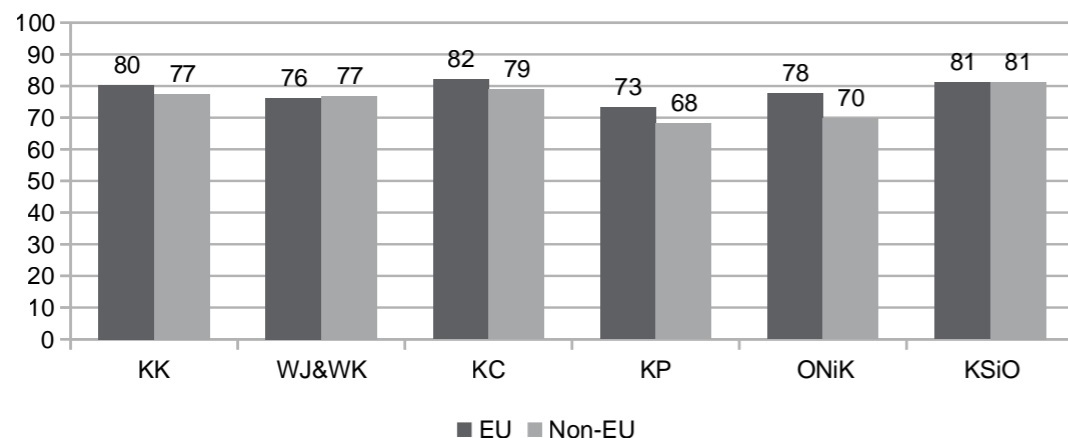
PORÓWNANIE POZIOMU ROZWOJU KOMPETENCJI KLUCZOWYCH OBYWATELI Z UE I SPOZA UE

Porównanie średnich wyników dla kompetencji kluczowych obywateli z obszarów UE

i spoza UE. W badaniu zostało zarejestrowanych 1049 respondentów z UE oraz 107 respondentów spoza UE. W badaniu wzięły udział wszystkie kraje unijne z wyjątkiem Luksemburga, natomiast krajami spoza UE były Turcja, Wielka Brytania i Ukraina.

Wykres 3. Wyniki testu AENI

Porównanie średnich wyników w podobszarach obywateli z obszarów UE i spoza UE



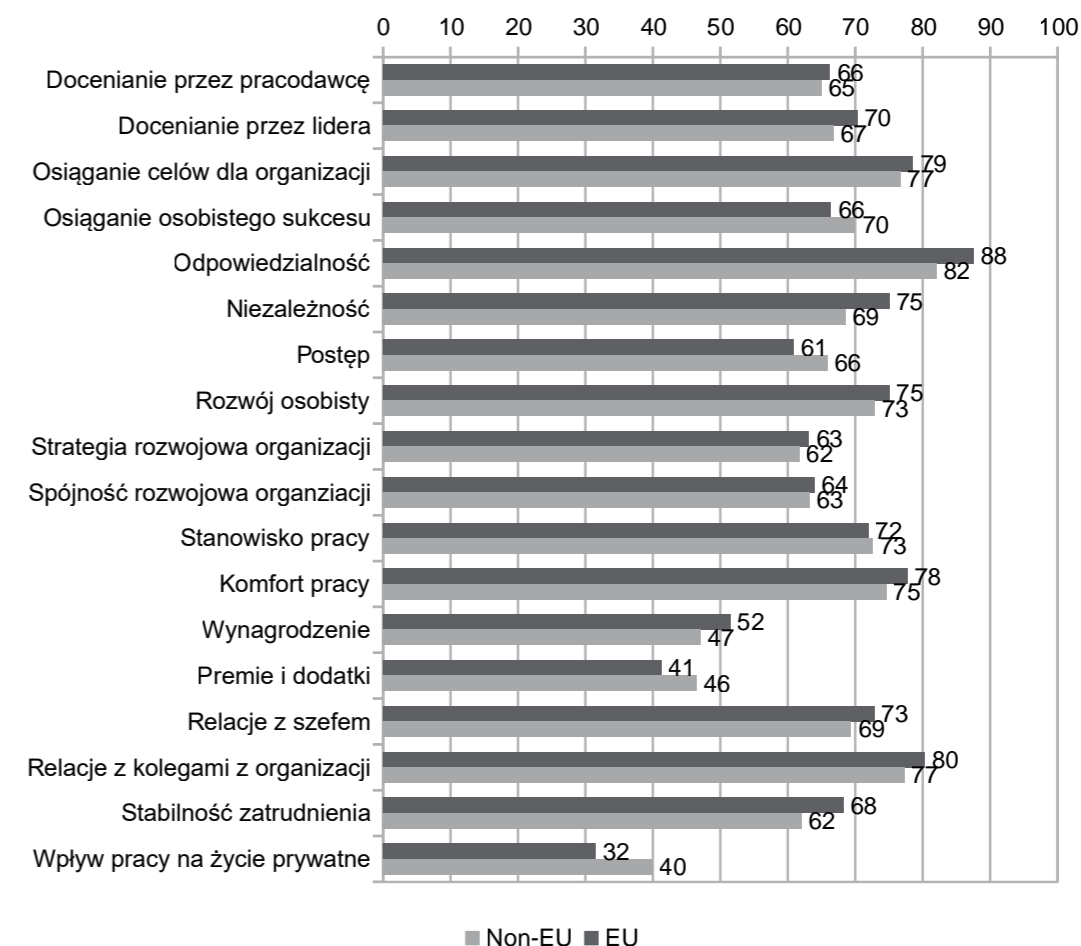
Ogólny średni wynik z testu AENI dla respondentów z obszaru UE wyniósł 78%, natomiast dla respondentów spoza UE – 75%. Uzyskane rezultaty pokazują zatem niewielkie zróżnicowanie. Sugeruje to, że dorośli edukatorzy sektora edukacji dorosłych, nie są o wiele bardziej usatysfakcjonowani od pracowników tego sektora spoza UE. Bardziej szczegółowa analiza, skupiona na podobszarach testu AENI, ukazała zróżnicowanie w wynikach w zakresie komunikacji, cyfry-

zacji, przedsiębiorczości oraz otwartości na naukę. We wszystkich tych kategoriach, najwyższe wyniki otrzymali respondenci z UE. Największe zróżnicowanie wyników, wynoszące 8%, zostało odnotowane w kategorii otwartości na naukę i kulturę. Można więc założyć, że respondenci z UE są bardziej zadowoleni z poziomu ich kompetencji w zakresie komunikacji, cyfryzacji oraz w szczególności otwartości na naukę i kulturę, niż ich partnerzy z krajów spoza UE.

ZESTAWIENIE OCENY POTRZEB ZMIAN W ORGANIZACJACH Z TERENU UE I SPOZA UE

Wykres 4. Wyniki ewaluacji organizacji

Porównanie średnich wyników w podobszarach obywateli z obszarów UE i spoza UE



Ocena uzyskanego wyniku badania, wykazała, że ogólne średnie wyniki dla porównywanych grup respondentów wyniosły 69% wśród badanych pochodzących z UE oraz 67% wśród badanych spoza UE. A zatem europejscy respondenci oceniają nieco bardziej pozytywnie swoją organizację, niż respondenci spoza UE. Szczegółowa analiza (wykres 4) poszczególnych podobszarów ukazała bardziej lub mniej widoczne róż-

nicowanie w wynikach we wszystkich badanych kategoriach. Najbardziej widoczne różnice odnotowano w podobszarze dotyczącym poczucia osiągniętego osobistego sukcesu (4%), odpowiedzialności (6%), niezależności (6%), postępu (5%), wynagrodzenia (5%) premii i bonusów (5%), relacji z szefem (4%), bezpieczeństwa zatrudnienia (6%) oraz obszaru wpływu pracy na życie prywatne (8%).

Na podstawie zestawionych wyników można wnioskować, że respondenci z UE ocenili swoje organizacje bardziej pozytywnie w kategoriach: odpowiedzialność, niezależność, wynagrodzenie, relacje z szefem, bezpieczeństwo zatrudnienia oraz wpływ pracy na życie prywatne. Z drugiej strony, respondenci pochodzący spoza UE docenili swoje organizacje w obszarach takich jak: osiągnięcie osobistego sukcesu, postęp oraz w świadczenia i premie.

Podsumowując powyższe wyniki, można stwierdzić, że organizacje z obszaru UE były oceniane jako te, które powierzały swoim

pracownikom więcej odpowiedzialności w wykonywanej pracy, oferujące większą niezależność w działaniu i podejmowaniu decyzji, wypłacały pracownikom bardziej satysfakcjonujące wynagrodzenia, tworzyły się w nich bardziej przyjazne relacje z kadrami kierowniczą, zapewniały bardziej stabilne formalne zatrudnienie i starały się nie ingerować w życie prywatne pracowników. Organizacje spoza obszaru UE były oceniane jako te, które oferowały swoim pracownikom więcej możliwości osiągnięcia osobistego sukcesu, tworzyły więcej możliwości rozwojowych i proponowały bardziej atrakcyjne premie i dodatki.

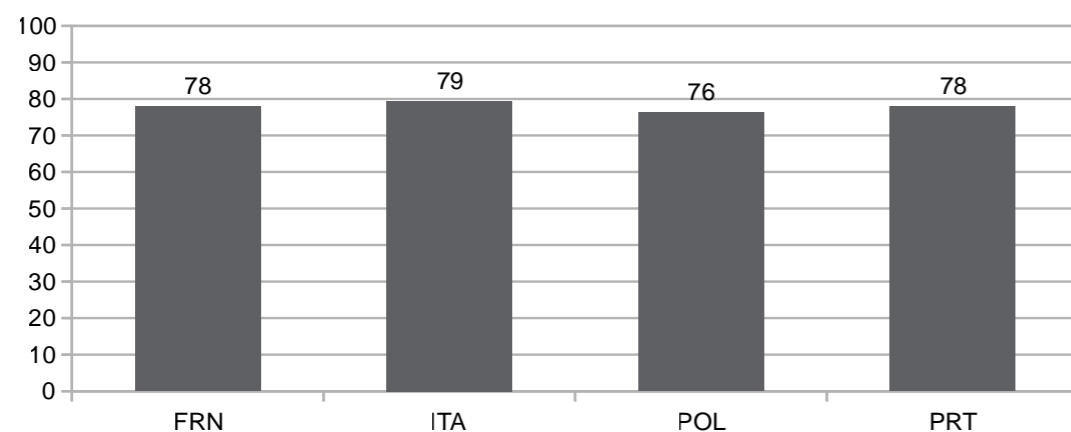
PORÓWNANIE OGÓLNYCH ŚREDNICH WYNIKÓW UZYSKANYCH W KRAJACH PARTNERSKICH PROJEKTU W TEŚCIE KOMPETENCJI KLUCZOWYCH AENI

W badaniu zarejestrowano 201 uczestników z Portugalii, 195 uczestników z Włoch, 135 uczestników z Francji oraz 159 uczestników z Polski. Porównanie średnich wy-

ników, odnotowanych w poszczególnych krajach, zostało ukazane na wykresie 5. Najwyższy wynik został odnotowany we Włoszech (79%), bardzo podobny, ale nieznacznie niższy, odnotowano we Francji i Portugalii (78%). Najniższy wynik natomiast został odnotowany w Polsce (76%). Wszystkie zaobserwowane średnie można sklasyfikować jako bardzo wysokie.

Wykres 5. Wyniki testu AENI

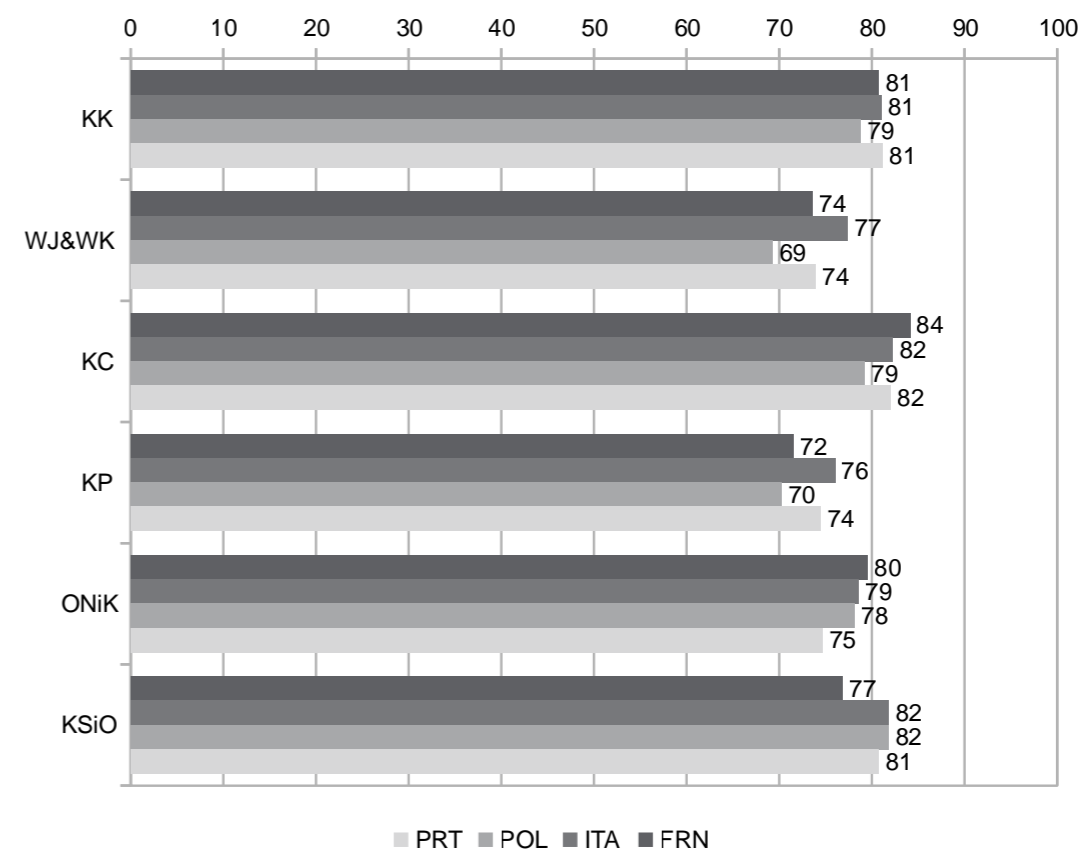
Porównanie średnich wyników krajów partnerskich projektu



PORÓWNANIE ŚREDNICH WYNIKÓW UZYSKANYCH W KRAJACH PARTNERÓW PROJEKTU W TEŚCIE AENI DLA POSZCZEGÓLNYCH KOMPETENCJI KLUCZOWYCH

Wykres 6. Wyniki testu AENI

Porównanie średnich wyników w podobszarach krajów partnerskich projektu



Po rozdzieleniu ogólnych wyników na poszczególne podkategorie ich analiza ujawniła, że największą różnorodność odnotowano w kompetencjach z zakresu wielojęzyczności, wielokulturowości oraz przedsiębiorczości. W obszarze wielojęzyczności i wielokulturowości najwyższy wynik zarejestrowano wśród włoskich uczestników (77%),

natomiast najniższy odnotowano wśród polskich (69%). Średnie wyniki zarejestrowano we Francji i Portugalii (78%) jednak były one blisko wyników, uzyskanych w próbie włoskiej.

Bazując na uzyskanych wynikach, można stwierdzić, że przykład Polski wyróżnia się niższymi wartościami na tle porównywanych

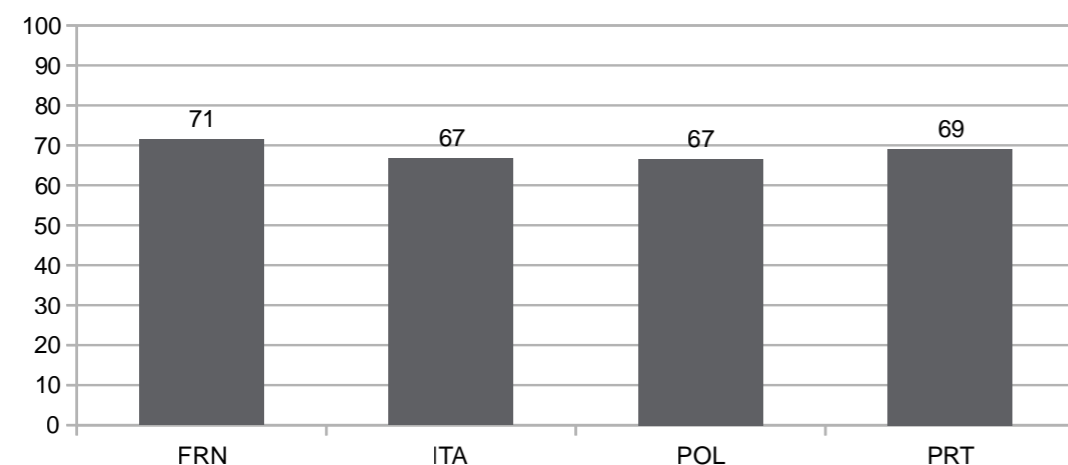
grup. A zatem polscy edukatorzy dorosłych wykazują potrzeby edukacyjne szczególnie w zakresie doskonalenia kompetencji wielojęzyczności oraz wielokulturowości.

Druga, najbardziej widoczna różnica w wynikach ujawniła się w obszarze przedsiębiorczości, gdzie najwyższy wynik otrzymali Włosi (76%). Najniższy wynik – ponownie – odnotowano w Polsce (70%). Niższy wynik, w porównaniu do rezultatu

włoskiego, uzyskała także Francja (72%). Chociaż uzyskane przez Polskę i Francję wyniki, można sklasyfikować jako dobre, wyraźnie pokazują, że występują w tych krajach, w niektórych obszarach, potrzeby edukacyjne w zakresie kształtowania kompetencji przedsiębiorczości, które wymagają poprawy w opinii respondentów. Niższy wynik został uzyskany u respondentów z Portugalii (75%) także w zakresie kompetencji otwartość na naukę i kulturę.

OCENY POTRZEBY ZMIAN W ORGANIZACJACH

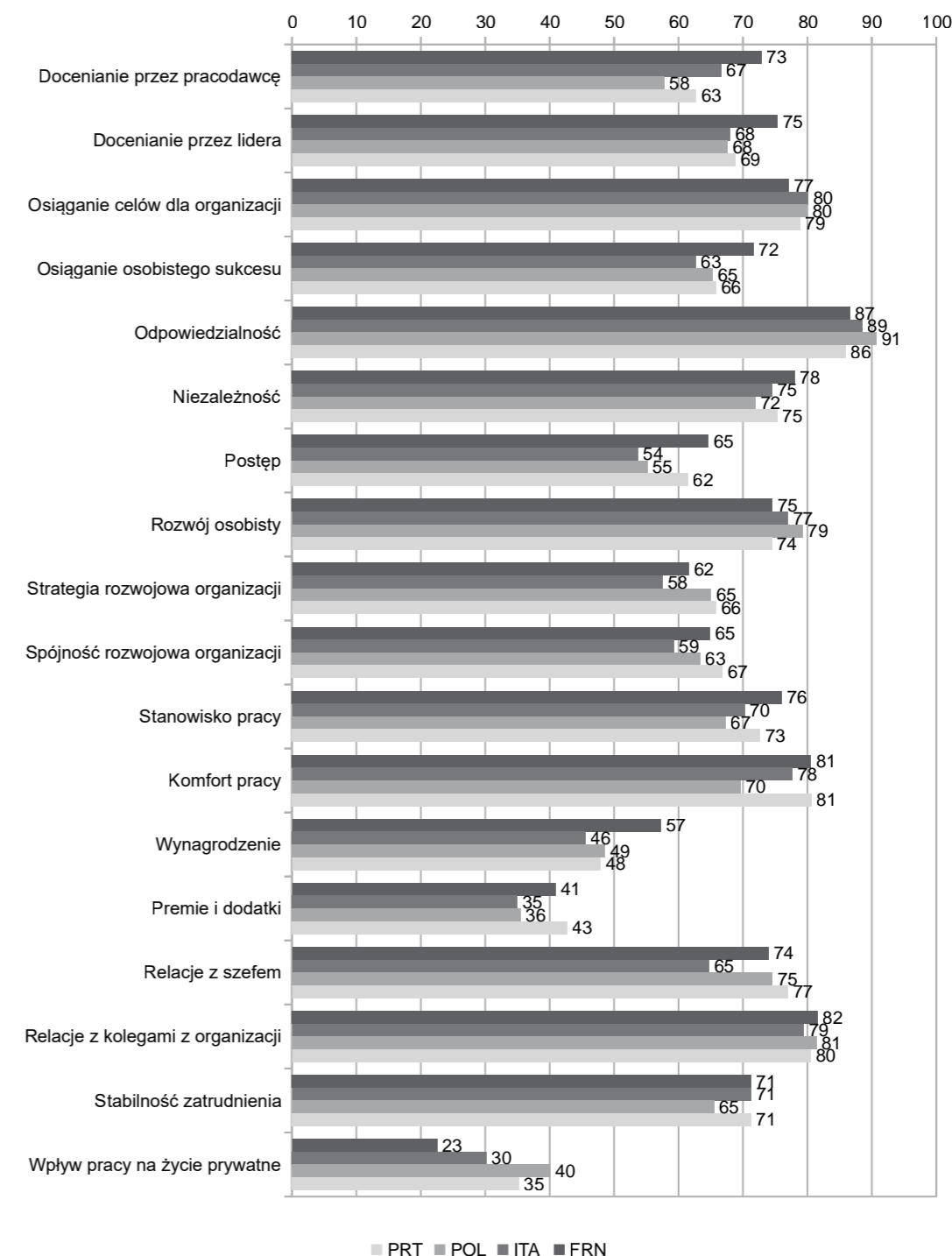
Wykres 7. Wyniki ewaluacji organizacji
Porównanie średnich wyników krajów partnerskich projektu



Wyniki dotyczące badania oceny organizacji, ujawniły, że najwyższy średni wynik uzyskały organizacje we Francji (71%), nie-

co niżej w Portugalii (69%) i najniżej we Włoszech i w Polsce (67%). Wszystkie wyniki zostały sklasyfikowane jako dobre.

Wykres 8. Wyniki ewaluacji organizacji
Porównanie średnich wyników w podobszarach krajów partnerskich projektu



W podziale na kategorie (Wykres 8), wyniki ukazały duże zróżnicowanie w wielu obszarach. Największe uznanie pracodawcy odnotowano we Francji (73%), a najniższe w Polsce (58%). Najwyższe uznanie przez lidera, w porównaniu z wszystkimi innymi badanymi krajami, zarejestrowano we Francji (75%). Osiąganie celów w organizacji było najlepiej ocenione we Włoszech i w Polsce (80%). Największy wskaźnik osiągniętego sukcesu osobistego uzyskała Francja (72%). Największe poczucie odpowiedzialności odnotowano w polskiej próbie badawczej (91%). Najwyższy poziom niezależności uzyskano we francuskiej próbie badawczej (78%). Także we Francji odnotowano najwyższy poziom postępu (65%). Na największe możliwości rozwoju osobistego wskazywano w Polsce (79%). Rozwój strategii organizacji był na tym samym poziomie oceny w Polsce (65%) i Portugalii (66%). Spójność rozwojowa

PROFIL INSTYTUCJI ORGANIZUJĄCYCH EDUKACJĘ DOROSŁYCH W POSZCZEGÓLNYCH KRAJACH

Na podstawie uzyskanych danych, można wyprowadzić wstępne wnioski, co do typu instytucji zajmujących się edukacją dorosłych w krajach partnerów projektu.

W Polsce badani mniej więcej w równym stopniu identyfikowali różne typy organizacji (39 prywatnych, 32 państwowych i 33 pozarządowych).

We Francji i Włoszech organizacja edukacji dorosłych była identyfikowana przede wszystkim z sektorem prywatnych. We Francji ba-

organizacji była najlepiej oceniana w Portugalii (67%). Atrakcyjność stanowiska pracy została najwyższej oceniona we Francji (76%). Poziom komfortu pracy był tak samo określany we Francji jak i Portugalii (81%). Najwyższe zadowolenie z wysokości premii i dodatków mogą zostać sklasyfikowane jako niskie we wszystkich krajach (35% do 43%). Relacje z szefem najlepiej były oceniane wśród badanych pracowników z Portugalii (77%). Relacje z kolegami zostały ocenione podobnie we wszystkich krajach i wynosiły od 79% do 82%. Zaskakująco, bezpieczeństwo zatrudnienia jest tak samo oceniane we Francji, Włoszech i Portugalii (71%) z wyjątkowo niższym rezultatem w Polsce (65%). Najwyższy wpływ pracy na życie prywatne został zadeklarowany w Polsce (40%), najniższy natomiast we Francji (23%).

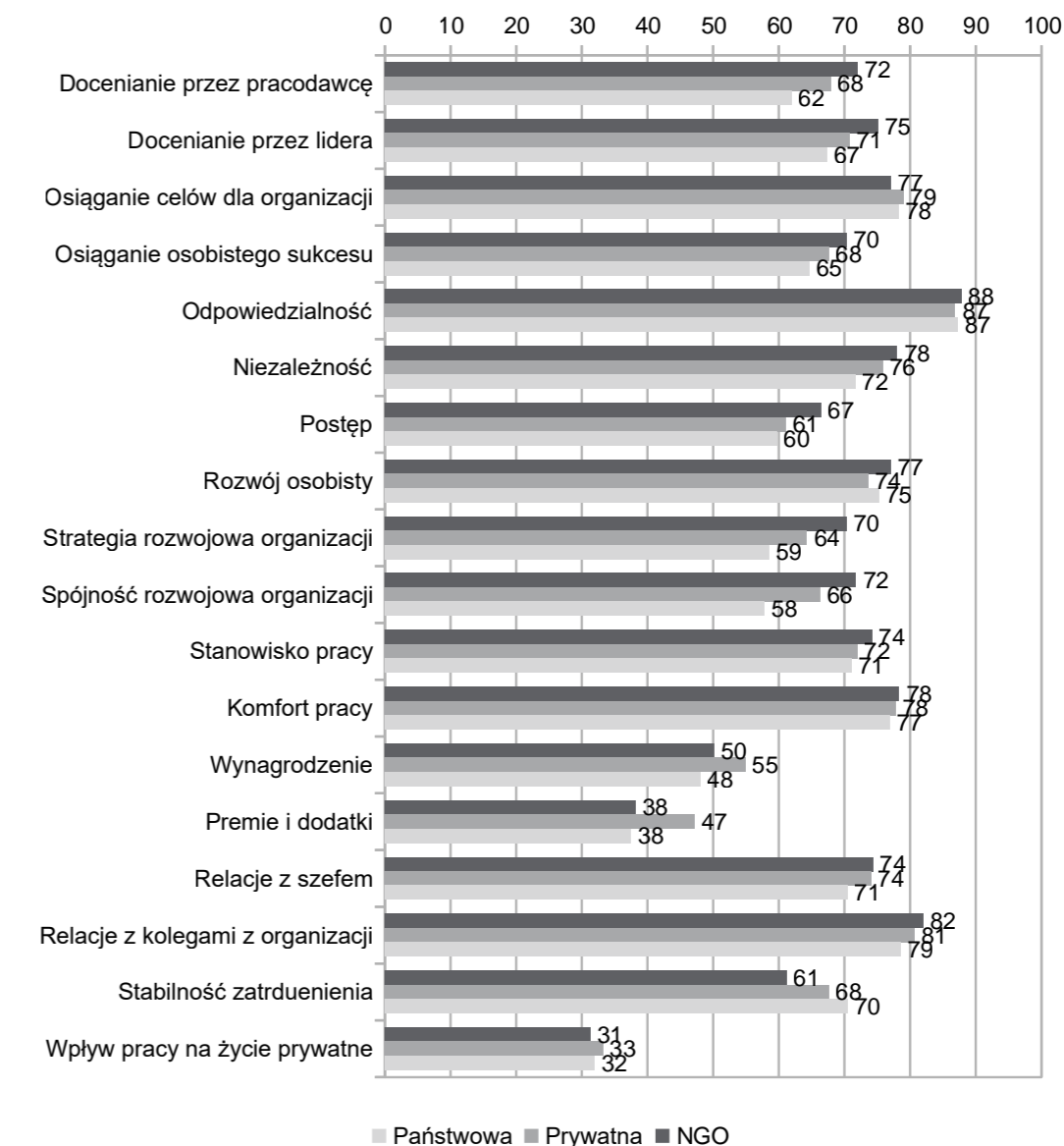
dani zidentyfikowali 98 prywatnych, 39 państwowych i 36 pozarządowych organizacji, z kolei we Włoszech 51 prywatnych, 44 państwowych i 38 pozarządowych.

W Portugalii odnotowano dysproporcja między liczbą organizacji prywatnych (54) i pozarządowych (50) a państwowymi (32).

Z tego zestawienia wynika, że sektor pozarządowy edukacji dorosłych był najmniej reprezentowany (Portugalia stanowiła tu wyjątek), a najwyższej reprezentowany był sektor prywatny, przy czym największe dysproporcje między liczbą ocenianych organizacji występowały we Francji, a najmniejsze w Polsce.

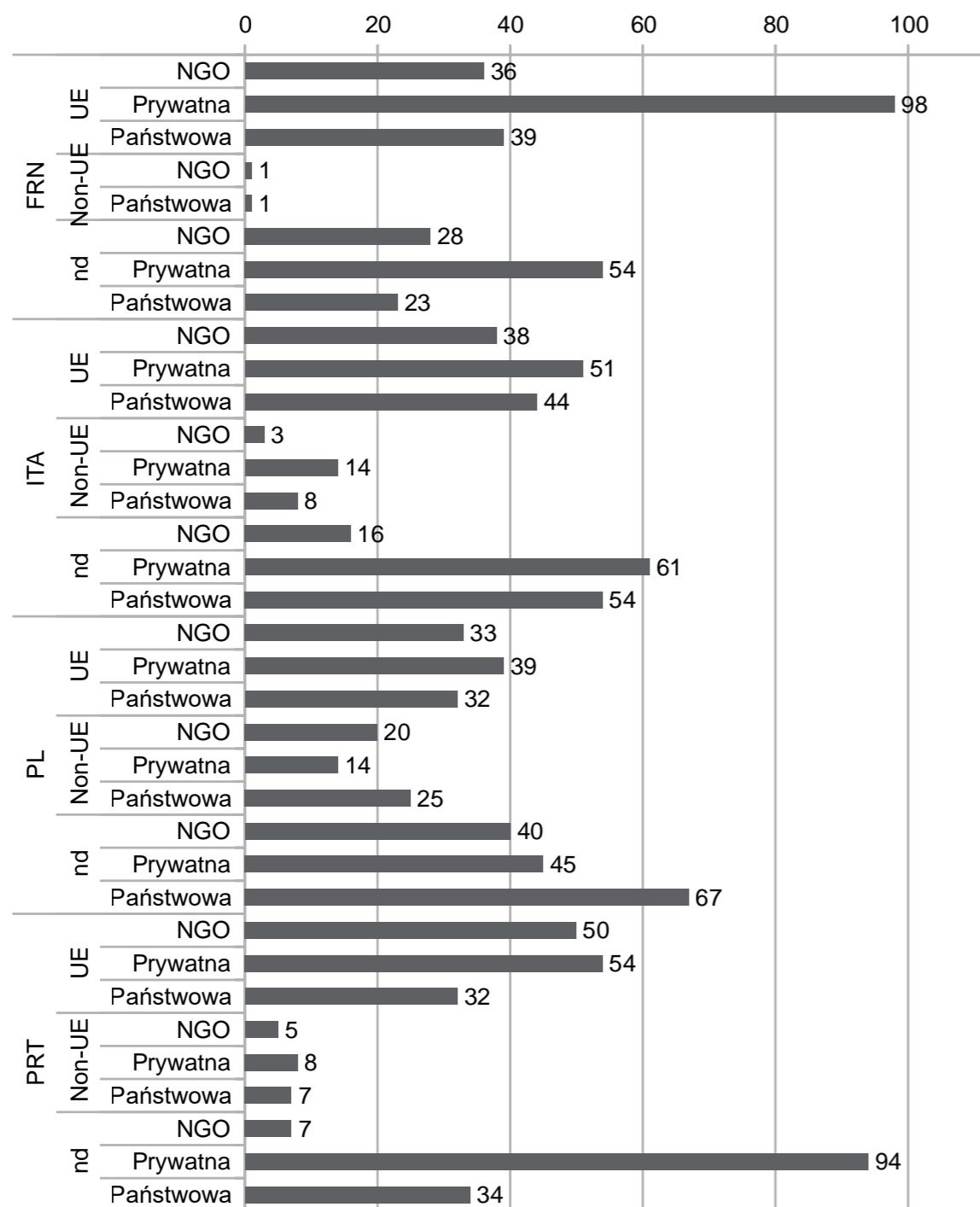
Wykres 9. Ewaluacja organizacji

Porównanie wyników w perspektywie typu organizacji



OCENA POSZCZEGÓLNYCH TYPÓW ORGANIZACJI

Wykres 10. Typy organizacji poddane ocenie respondentów



Zestawienie ewaluacji poszczególnych typów organizacji pod względem potrzeb zmian pokazuje, iż w większości przypadków to właśnie organizacje pozarządowe są lepiej oceniane na tle pozostałych typów organizacji. Na największe potrzeby zmian w działalności organizacji respondenci wskazują w przypadku instytucji państwowych. Prawidłowości te są inne w przypadku ws-

kaźników związanych z czynnikami stricte ekonomicznymi. Organizacje pozarządowe są najgorzej oceniane w przypadku poziomu zarobków, premii i stabilności zatrudnienia. Wskazuje to na większe potrzeby zmian w tym zakresie w organizacjach pozarządowych, np w postaci dofinansowania i zwiększenia stabilności zatrudnienia.



3. Podsumowanie

PODSUMOWANIE

Projekt miał na celu diagnozę potrzeb edukacyjnych edukatorów dorosłych i pracowników NGO oraz ocenę konieczności zmian w ich organizacjach. Pomiary stanowiły podstawę do trzech typów analiz: 1) ogólnych wyników uzyskanych przez respondentów; 2) ogólnych wyników uzyskanych przez obywateli UE oraz obywateli spoza UE; 3) ogólnych wyników uzyskanych przez respondentów reprezentujących mieszkańców krajów partnerów projektu.

Na pierwszym poziomie analizy wykazały, że najmniej odczuwane są potrzeby edukacyjne związane z kształtowaniem kompetencji cyfrowych (82%), natomiast najbardziej te, które są związane z kompetencjami z obszaru przedsiębiorczości (73%). Ocena organizacji wykazała, że uczestnicy byli w wysokim stopniu usatysfakcjonowani z zakresu obowiązków (87%). Respondenci wykazywali najmniejsze zadowolenie z wysokości otrzymywanych premii i dodatków (42%), a także z wysokości wynagrodzenia (51%).

Na drugim poziomie analiz – skupiono się na porównaniu obywateli krajów UE i spoza UE. Okazało się, że w przypadku większości potrzeb edukacyjnych, poziom satysfakcji/zaspokojenia wśród uczestników z krajów UE był większy niż respondentów spoza UE. Jedyny wyjątek odnotowano w przypadku kompetencji związanych z wielojęzycznością i wielokulturowością, które okazały się przeważać (+1%) na korzyść krajów spoza UE. Ocena organizacji, wskazywana przez większość wyników, ukazała wyższe uznanie dla organizacji z UE, z godnym uwagi wyjątkiem – w osiągnięciu osobistego sukcesu (+4%) oraz kwestii premii i dodatków (+6%) z przewagą organizacji spoza krajów UE.

Na trzecim poziomie analiz – skupienie się na uczestnikach reprezentujących partnerów zamieszkujących kraje projektu wykazało, że potrzeby edukacyjne są najlepiej zaspakajane

we Francji (71%). Znacznie niższe wyniki, zostały odnotowane we Włoszech i Polsce (67%). Analiza poszczególnych kompetencji ujawniła, że:

- we Francji największe potrzeby edukacyjne związane są z przedsiębiorczością;
- we Włoszech i w Polsce największe potrzeby edukacyjne związane są z rozwojem kompetencji z zakresu wielojęzyczności i wielokulturowości oraz przedsiębiorczości;
- w Portugalii największe potrzeby edukacyjne związane są z kompetencjami z zakresu wielojęzyczności i wielokulturowości, przedsiębiorczości oraz otwartości na naukę i kulturę.

Poziom zróżnicowania wyników odnotowany w ocenie obszarów organizacji był tak duży, że przy uwzględnieniu tylko znaczących ocen, ujawniły się znaczące dysproporcje w następujących obszarach:

- 1) docenienie przez pracodawcę,
- 2) docenienie przez lidera,
- 3) osiągnięcie osobistego sukcesu,
- 4) postęp,
- 5) strategia rozwojowa organizacji,
- 6) rozwój stabilności organizacji,
- 7) warunki w miejscu pracy,
- 8) komfort pracy,
- 9) wysokość wynagrodzenia,
- 10) premie i dodatki,
- 11) relacje z szefem,
- 12) bezpieczeństwo zatrudnienia oraz
- 13) wpływ pracy na życie prywatne.

Analiza wyników pokazała, że ogólny poziom zaspokojenia potrzeb edukacyjnych nauczycieli uczniów dorosłych oraz rozwój organizacji są satysfakcjonujące. Jednak wciąż istnieją obszary wymagające poprawy, przede wszystkim w zakresie kompetencji wielojęzyczności i wielokulturowości oraz przedsiębiorczości. Wszystkie przyszłe projekty, mające na celu poprawę potrzeb nauczycieli uczniów dorosłych powinny skupić się właśnie

na tych kompetencjach. Największe niedostatki organizacji zatrudniających edukatorów dorosłych oraz pracowników sektora edukacji dorosłych są zlokalizowane w obszarze wynagrodzeń i finansów, które zostały zdiagnozowane na krytycznym poziomie i są istotną składową materialnego poczucia bezpieczeństwa oraz mogą być ważnym czynnikiem w przyciąganiu kompetentnych osób do tego typu działalności.

Obywatele z krajów UE mają generalnie zaspokojone potrzeby edukacyjne w większym stopniu w porównaniu z obywatelami

spoza UE i także oni oceniają swoje organizacje lepiej. Jednak wykazują niższy poziom osiągania osobistego sukcesu, co sugeruje, że edukatorzy osób dorosłych i pracownicy NGO z krajów UE, nie łączą swojej aktywności zbyt mocno z osobistym sukcesem, co z kolei może mieć przesłanki kulturowe lub ekonomiczne.

Wreszcie, jeśli weźmiemy pod uwagę tylko uczestników reprezentujących kraje zaangażowane w projekt, istnieją znaczące przesłanki co do konieczności wsparcia zmian w wymienionych niżej obszarach:

- docenienia przez pracodawcę, szczególnie dotyczy to Polski;
- docenienia przez lidera, dotyczy oprócz Francji wszystkich badanych krajów;
- osiągania osobistego sukcesu, zwłaszcza jeśli chodzi o Włochy;
- osiągania postępu, szczególnie we Włoszech i w Polsce;
- rozwoju strategii organizacji, w szczególności we Włoszech;
- rozwoju stabilności organizacji, w szczególności we Włoszech;
- warunków pracy, dotyczy to szczególnie Polski;
- komfortu pracy w organizacji, dotyczy to szczególnie Polski;
- wysokości wynagrodzenia, dotyczy wszystkich badanych krajów;
- dodatków i premii, które są oceniane jako na niskim poziomie we wszystkich badanych krajach;
- relacji z szefem, zwłaszcza we Włoszech;
- bezpieczeństwa zatrudnienia, szczególnie w Polsce;
- wpływu pracy na życie prywatne, szczególnie w Polsce.

”



Raport został oceniony przez niezależną recenzentkę Tijanę Milenkovic Jankovic (UK), która pracowała w różnorodnych, międzynarodowych projektach z sektora edukacji dorosłych, przez ponad 20 lat. Doświadczenie zawodowe dało jej możliwość zdobycia wglądu i zrozumienia funkcjonowania organizacji i instytucji edukacyjnych w różnych

sektorach oraz we wszystkich fazach cyklu edukacyjnego. Doświadczenie w obszarze ewaluacji zdobywała jako niezależny konsultant w ramach Projektu *Ewaluacja UNHCR Program Szkoleń Zawodowych* w Serbii oraz jako Lux-Development regionalny freelancer i krajowy konsultant w Czarnogórze.

Główne konkluzje Tijany Milenkovic Jankovic, dotyczące projektu:

1. AENI zapewnia solidny, ogólny wgląd w potrzeby edukacyjne osób dorosłych. Nawet jeśli generalne wyniki testu AENI, pokazują głównie wysokie wyniki we wszystkich krajach partnerskich, opinie opierają się na samoocenie. Otrzymane wyniki, mogą być wskazówką, dla interesariuszy w państwach partnerskich co do najbardziej potrzebnych kompetencji edukatorów osób dorosłych, które mogą służyć do planowania oraz wskazówek, jak je poprawić w początkowej fazie procesu edukacji, jak również w kursach Continuous Professional Development (CDP) dla edukatorów osób dorosłych, ale także dla wsparcia procesu walidacji kompetencji, nabytych w różnych kontekstach. Na poziomie ogólnym, większość wyników osiągnęła wysokie wartości.

Jednak szczególną potrzebę zidentyfikowano w obszarze kompetencji wielojęzyczności i wielokulturowości (WJiWK) oraz kompetencji w zakresie przedsiębiorczości (KP).[...]

2. Istotne byłoby, aby organizacje, zaangażowane w badanie, otrzymały jego wyniki i miały szansę na porównanie rezultatów z ogólnymi wynikami na poziomie ich kraju, jak również wynikami z innych państw. Może to posłużyć refleksji nad ich wynikami i tworzeniem planów działań, mających na celu poprawę sytuacji w organizacji. [...]

3. Narzędzie badań ilościowych w zakresie oceny organizacji, tworzy możliwość przygotowania bardziej wnikliwych badań jakościowych.

4. Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework. Luxembourg : Publication Office of the European Union*, 10, 593884.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, Vol. 24 Iss 10 pp. 929-943, <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064>.

Buiskool, B. J., Broek, S. D., van Lakerveld, J. A., Zarifis, G. K., & Osborne, M. (2010). Key competences for adult learning professionals. *Contribution to the development of a reference framework of key competences for adult learning professionals*, 157.

Burns, D. (1985). *Intimate connections*. New York: Signet (Penguin Books).

Caena, F. (2013). Supporting teacher competence development for better learning outcomes. *Education & Training, European Commission*, p. 5-59.

Council of Europe. Council for Cultural Co-operation. Education Committee. Modern Languages Division. (2001). *Common European Framework of Reference for Languages: learning, teaching, assessment*. Cambridge University Press.

Council of the European Union. (2018). COUNCIL RECOMMENDATIONS, 22 May 2018, with reference to key competences in the process of life-long learning. (2018/C 189/1). *Official Journal of the European Union*, pp. 1-13.

Council Resolution on a renewed European agenda for adult learning *OJ C 372, 20.12.2011*, p. 1-6.

EU Science Hub - European Commission. 2020. *Entrecomp: The Entrepreneurship*

Competence Framework. – *EU Science Hub – European Commission*. [online] Available at: <<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>> [Accessed 15 November 2020].

Europa.eu. 2020. *Common European Framework of Reference. Europass*. [online] Available at: <<https://europa.eu/europass/en/common-european-framework-reference>> [Accessed 15 November 2020].

Faure, E., Herrera, F., Kaddoura, A. R., Lopez, H., Petrovski, A. V., Rahnema, M., & Ward, F. C. (1972). *Learning to be: the world of education today and tomorrow*. Paris: UNESCO.

Głomb, K. (2020). *Edukacja dla Przemysłu 4.0. Wyzwania dla Polski [Education for Industry 4.0 A Challenge for Poland]*. Warszawa: Agencja Rozwoju Przemysłu.

Griffith, W. S. (1978). Educational Needs: Definition, Assessment, and Utilization. *The School Review*, 86(3), pp. 382-394.

Hakio, K., & Mattelmäki, T. (2019). Future Skills of Design for Sustainability: An Awareness-Based Co-Creation Approach. *Sustainability*(11), pp. 1-24.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.

Hipkins, R. (2018). *How the key competencies were developed: The evidence base*. Wellington: New Zealand Council for Educational Research.

Kobylarek, A. (2009). Kompetencje komunikacyjne w systemie umiejętności nauczyciela. [Communication skills in the system of teachers' abilities]. In K. Błaszczak,

M. Drzewowski, & W. Maliszewski, *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole [Social communication and management in a modern school]* (pp. 334-342). Toruń: Adam Marszałek.

Martowska, K., & Matczak, A. (2013). Pomiar kompetencji społecznych – prezentacja nowego narzędzia diagnostycznego [Measuring social skills – presentation of a new diagnostic tool]. *Psychologia Jakości Życia [Psychology of the Quality of Life]* (1), pp. 43-56.

Morris, E. (2001). *Special Educational Needs. Code of Practice*. London: Department for Education and Skills.

Nijssen, A., van Lakerveld, J. A., Buiskool, B. J., den Oudendammer, F., Broek, S. D., & Hake, B. (2008). ALPINE – Adult Learning Professions in Europe: A Study of the Current Situation, Trends and Issues. *Project Report. Research voor Beleid, Zoetermeer, Netherlands*.

Padzik, K. (2016). *Ocena zintegrowana – Assessment i Development Center*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Paterson, R. (2000). *The Assertiveness Workbook: How to Express Your Ideas and Stand Up for Yourself at Work and In Relationships*. Oakland: New Harbinger.

Petrėtiėnė, A., Daukėienė, J., & Graėienė, J. (2020). Creativity and speciality language in the context of the development of key competences. *Mokslas – Lietuvos ateitis*(12), pp. 1-7.

Radovan, M. (2019). Cognitive and Metacognitive Aspects of Key Competency “Learning to Learn”. *Pedagogika*(1), pp. 28-41.

Stufflebeam, D. L., McCormick, C. H., Brinkerhoff, R. O., & Nelson, C. O. (2012). *Conducting Educational Needs Assessments*. Springer.

Warzocha, T. (2016). Kompetencje komunikacyjne jako komponent kompetencji społecznych nauczycieli akademickich – założenia do badań [Communication skills as a component of social skills for academic teachers – a foundation for research]. *Edukacja – Technika – Informatyka [Education – Engineering – Information Technologies]* (2), pp. 70-75.

5. Aneksy

ANEKSY



Aneks 1

AENI
(Adults Education Needs Inventory)

Kwestionariusz do badania potrzeb szkoleniowych w zakresie kompetencji kluczowych osób dorosłych

Poniżej znajduje się lista 39 twierdzeń. Oceń proszę na skali od 1 do 5, a ile zgadzasz się z danym twierdzeniem odnoszącym się do Ciebie (**1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam**). Nie ma odpowiedzi dobrych i złych. Nie poświęcaj

zbyt wiele czasu poszczególnym twierdzeniom i zaznacz tę odpowiedź, która jako pierwsza wydała się najbliższa temu, co o sobie myślisz. Badanie jest całkowicie anonimowe, a wyniki zostaną wykorzystane tylko do celów naukowych.

UWAGA: Prosimy o ocenę wszystkich twierdzeń.

1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 5 = zdecydowanie się zgadzam 1 2 3 4 5

1	KK W każdej sytuacji potrafię prowadzić rozmowę (np. w trudnej sytuacji konfliktowej albo gdy rozmówca ma odmienne zdanie)					
2	KK Uważam, że zazwyczaj w rozmowach wysyłam jasne i zrozumiałe komunikaty					
3	KSIO W poszukiwaniu informacji staram się korzystać z różnych źródeł					
4R	KK Bardzo często doświadczam sytuacji, kiedy trudno mi wyrazić myśl					
5	KK Zazwyczaj nie mam problemów ze zrozumieniem rozmówcy					
6	KK Lubię dyskutować z różnymi osobami					
7	KK Czuję się swobodnie podczas konwersacji z innymi ludźmi					
8	KK Potrafię nieszablonowo wyrażać swoje myśli					
9	WJiWK Posługuję się swobodnie w mowie i piśmie więcej niż jednym językiem obcym					
10R	ONiK Myślę, że moja znajomość innych języków obcych nie musi być dalej rozwijana					
11	WJiWK Wykorzystuję różne okazje do uczenia się języków obcych					
12	WJiWK Lubię uczyć się nowych języków					

1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 5 = zdecydowanie się zgadzam

		1	2	3	4	5
13	WjiWK Na co dzień korzystam z obcego języka (np. oglądam filmy, czytam książki)					
14R	ONiK Uważam, że matematyka nie pomaga docierać do prawdy					
15R	ONiK Istnieją uzasadnione wątpliwości, co do niektórych teorii naukowych np. wpływ czy człowiek wpływa na klimat lub jakie jest działanie szczepionek					
16	KP Uważam, że skuteczne działanie wymaga jasnego i przejrzystego planu					
17R	KP Zdarza mi się postępować nielogicznie					
18	KSiO Przy planowaniu korzystam często w swoich działaniach z różnych źródeł					
19	KP Zazwyczaj działam według wcześniej ustalonego planu					
20	KC Wiem jak wykorzystać nowe technologie do bardziej skutecznego komunikowania się					
21	KC Korzystam z różnych nowinek technologicznych					
22	KC Czuję, że jestem wystarczająco sprawny w technologiach informacyjnych					
23	KC Potrafię swobodnie wykorzystywać najpopularniejsze narzędzia cyfrowe (tj. PC, smartfon, laptop, tablet, etc.)					
24	KK Potrafię pracować w grupie					
25R	KK Uważam, że z trudem nawiązuję relacje z innymi ludźmi					
26R	KP Bywam trudny w relacjach z innymi ludźmi					
27R	ONiK Nie da się połączyć się polityki integracji unii europejskiej z kulturową odrębnością					
28	KSiO Angażuję się w ważne dla mnie sprawy społeczne					
29	KSiO Mam poczucie wpływu na to co mnie otacza					
30	KK Potrafię motywować inne osoby do realizacji wspólnych celów					
31	KK Jestem skuteczny w negocjacjach					
32R	ONiK Świat nie oferuje zbyt wielu możliwości realizacji własnych pomysłów					
33R	KP Nie lubię etapu planowania					

1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 5 = zdecydowanie się zgadzam

		1	2	3	4	5
34R	KP Uważam, że zazwyczaj kontrola i monitoring pracy są bezcelowe					
35R	KP Zdarza mi się mieć poczucie własnej niegospodarności podczas realizacji zadań					
36R	KK Rzadko udzielam informacji zwrotnych swoim współpracownikom					
37	WjiWK Interesuję się różnymi kulturami					
38R	ONiK Nie ma takiej dziedziny sztuki, w której mógłbym dobrze wyrazić siebie					
39R	ONiK Kultura współczesna jest dla mnie bezwartościowa					

KK Kompetencje komunikacyjne (max. 60 pts.): 1, 2, 4R, 5, 6, 7, 8, 24, 25R, 30, 31, 36R

WjiWK Wielojęzyczność i wielokulturowość (max. 25 pts.): 9, 11, 12, 13, 37

KC Kompetencje cyfrowe (max. 20 pts.): 20, 21, 22, 23

KP Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości (max. 35 pts.): 16, 17R, 19, 26R, 33R, 34R, 35R

ONiK Otwartość na naukę i kulturę (max. 35 pts.): 10R, 14R, 15R, 27R, 32R, 38R, 39R

KSiO Kompetencje społeczne i obywatelskie (max. 20 pts.): 3, 18, 28, 29

R Odwrócona punktacja

INTERPRETACJA WYNIKÓW

Obecnie są prowadzone badania normalizacyjne na grupie reprezentującej populację edukatorów pochodzących z różnych krajów Europy. Na tym etapie autorzy proponują tymczasowe normy przeliczania wyników surowych. W zależności od liczby punktów uzyskanych w poszczególnych obszarach wyniki można przyporządkować do trzech grup: wyniki wysokie, średnie i niskie. Niskie wyniki świadczą o niskich kompetencjach edukatora w danym obszarze, a w związku z tym o wysokiej potrzebie doskonalenia tej kompetencji.

Interpretacja wyników

	niskie	średnie	wysokie
KK	12-13	32-41	42-60
WjiWK	5-13	14-17	18-25
KC	4-10	11-14	15-20
KP	7-18	19-24	25-35
ONiK	7-18	19-24	25-35
KSiO	4-10	11-14	15-20

Aneks II

OCENA ORGANIZACJI

Kwestionariusz badający potrzebę zmian w działalności organizacji

Poniżej znajduje się lista 18 twierdzeń odnosząca się do Twojej opinii na temat Twojego miejsca pracy. Zaznacz proszę na skali od

1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 5 (zdecydowanie się zgadzam), jak bardzo zgadzasz się z niżej wypisanymi zdaniami.

Proszę o odpowiedź na KAŻDE zadane pytanie.

1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 5 = zdecydowanie się zgadzam

		1	2	3	4	5
40	Czuję się doceniony przez pracodawcę					
41	Czuję się doceniony przez swojego bezpośredniego przełożonego (np. kierownika, lidera, etc.)					
42	W pełni realizuję cele stawiane przez pracodawcę					
43	Moje miejsce pracy pozwala mi osiągać sukcesy zawodowe					
44	Czuję odpowiedzialność za swoje stanowisko pracy i za zlecone mi zadania					
45	Czuję się niezależnie podczas wykonywania zleconych mi zadań					
46	Pracodawca umożliwia mi zdobywanie kolejnych szczebli zawodowych, awansowanie					
47	Obecna praca wpływa na mój rozwój osobisty (poszerzanie wiedzy, uczenie się czegoś nowego)					
48	Mój pracodawca ma sprecyzowany kierunek rozwoju organizacji					
49	Mój pracodawca nie spoczywa na laurach i ciągle rozwija organizację					
50	Moje stanowisko pracy jest dostosowane do moich obowiązków					
51	Czuję się komfortowo w wykonywaniu swoich obowiązków w pracy					
52	Zarabiam godziwe pieniądze w mojej organizacji					
53	Organizacja oferuje mi atrakcyjne dodatki i premie do wynagrodzenia					
54	Moje bezpośrednie relacje z przełożonym są satysfakcjonujące					

1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 5 = zdecydowanie się zgadzam 1 2 3 4 5

55	Moje bezpośrednie relacje z kolegami na tym samym stanowisku są satysfakcjonujące					
56	Moja organizacja gwarantuje mi bezpieczeństwo zatrudnienia					
57	Praca ma niekorzystny wpływ na moje życie prywatne					

Zaznacz/wpisz właściwie

58. Płeć M K

59. Wiek

60. Typ organizacji

Państwowa

Prywatna

NGO (np. stowarzyszenie, fundacja)

61. Zajmowane stanowisko (zaznacz X-em tylko **JEDNO**):

właściciel/dyrektor organizacji	
manager średniego szczebla	
szeregowy	
wolontariusz	

INTERPRETACJA WYNIKÓW

Punktacja jest wyrażona procentowo. Każde zdanie ma minimalną wartość 0%, a maksimum 100%. Im wyższy wynik uzyska dana osoba, tym lepsza jest jej opinia o danym wymiarze funkcjonowania instytucji. Jedyny wyjątek stanowi ostatnia kategoria, która jest skoncentrowana na życiu prywatnym/osobistym. W tym obszarze niski wynik świadczy o odpowiednio niskim wpływie życia zawodowego na prywatne.

Zaleca się interpretację uzyskanych wyników odnośnie do oceny organizacji według poniższej skali:

0-20% - bardzo niski- bardzo zła opinia na temat organizacji/pracodawcy

21-40% - niski - zła opinia na temat organizacji/pracodawcy

41-60% - średni - neutralne podejście do organizacji/pracodawcy

61-80% - wysoki - dobra opinia na temat organizacji/pracodawcy

81-100% - bardzo wysoki- bardzo dobra opinia na temat organizacji/pracodawcy



”



ISBN 978-83-953451-5-9



”