

EKSPERTYZA

Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce

STAN OBECNY - PERSPEKTYWY ROZWOJU - REKOMENDACJE

kwiecień 2004

Przedstawiana tu ekspertyza spełniać powinna kilka zadań. W przededniu realizacji działań z Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, skoncentrowanych na wspieraniu kadry przedsiębiorstw – powinna przyczynić się do sensownej alokacji przewidzianych środków z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Lepiej bowiem, podejmując działania – wiedzieć jak najwięcej o uwarunkowaniach szkoleń prowadzonych w Polsce, w przedsiębiorstwach. Tym bardziej, że w skądinąd w bardzo dobrej diagnozie zawartej w dokumencie, jakim jest Sektorowy Program – analiza sytuacji rynku szkoleń była dosyć ogólna.

Zadaniem ekspertyzy było, korzystając z istniejących badań i źródeł (bo nie było środków, ani czasu na pogłębione badania własne), przedstawienie obrazu rynku usług szkoleniowych skierowanych do przedsiębiorców oraz różnorodnych tendencji charakteryzujących go. Dokonano zatem syntetycznej prezentacji funkcjonowania popytu na szkolenia w przedsiębiorstwach oraz barier ograniczających wzrost realizowanych oczekiwań. Z drugiej strony, w przejrzysty sposób opisano rynek ofert, ujawniając wszystkie słabości instytucji szkoleniowych oraz braki mechanizmów regulacyjnych na tym rynku. W odpowiedni sposób wykorzystano dane wtórne, by stworzyć przesłanki rozwojowe rynku i scharakteryzować prognozowane tendencje zmian.

Jest oczywiste, że uzyskany obraz w konfrontacji z wyzwaniem UE, zadaniami skupionymi na budowie społeczeństwa i gospodarki wiedzy – rodzić musi pytania o sposób na skrócenie dystansu, jaki w sferze szkoleniowej dzieli nas od większości krajów rozszerzonej Unii. Ekspertyza ukazując ów dystans, ale zarazem wszechstronne uwarunkowania rozwoju rynku szkoleniowego w Polsce (postrzeganego zarówno od strony klientów, jak i oferentów usług) i możliwości pokonania barier (w tym ograniczeń finansowych w realizacji szkoleń) – pozwoliła na rzetelne sformułowanie rekomendacji. Ich realne wdrożenie jest sprawą bardzo ważną, bo warunkuje nie tylko sensowne wykorzystanie środków unijnych, ale i możliwy do uzyskania efekt strukturalny – budowę zdrowego rynku usług szkoleniowych w Polsce. Rynek usług z jakością, co przy zakończeniu realizacji działań z SPO RZL powinno zaowocować już istniejącymi nawykami wśród przedsiębiorców korzystających z zewnętrznych, ale i własnych środków na rozwój szkoleniowy pracowników – traktowany nie wyłącznie jako koszt, ale i jako inwestycję o określonej stopie zwrotu.

To dlatego, analizując rekomendacje warto pamiętać o sprawach kluczowych:

- roli świadomości pracodawców w upowszechnianiu szkoleń, co wymaga promocji
- szczególnym znaczeniu rozwoju szkoleń w MŚP, by realnie przystąpiły one do udziału w coraz bardziej konkurencyjnej gospodarce
- potrzebie przeszkalania także pracodawców-przedsiębiorców inwestujących w samych siebie, co w przyszłości oznaczać może stabilność rozwoju ich firm
- dopasowywaniu ofert szkoleniowych do realnych potrzeb, w tym i tych ogólnych, ze sfery szeroko pojętych kompetencji, bo to winno poprawiać jakość zasobów ludzkich w ogóle

- wykorzystywaniu różnorodnych form szkoleniowych, w tym i nowoczesnych technik informatycznych
- swobodzie kształtowania się potrzeb rynkowych, co mogą wzmocnić konkursy na szkolenia w fazie pierwszej realizacji działania z SPO RZL, a późniejszym uruchomieniu przetargów, gdy skala oczekiwań będzie lepiej rozpoznana
- konieczności monitorowania rynku, a nawet przeprowadzania co pewien czas stałych, porównywalnych badań tego rynku, by lepiej alokować środki w organizowanych przetargach i konkursach
- potrzebnej, stałej ocenie jakości i efektywności realizowanych projektów tak, by móc dokonywać korekt, ale też w oparciu o środowiskowo przyjęte reguły wypracować mechanizmy certyfikacji oraz powołać z czasem instytucję dbającą o jakość tego rynku wzorem z innych krajów
- przejrzystości finansowej ogłaszanych konkursów i przetargów tak, by zagwarantować nie tylko dostępność do środków EFS różnym podmiotom, ale zarazem pełnię informacji o celach podejmowanych zadań.

Przygotowana ekspertyza powinna pomóc w racjonalnym rozpoczęciu realizacji działania z programu sektorowego – o ile uwagi, rozpoznania i rekomendacje w niej przedstawione będą wykorzystane. Bo przecież nie sztuka w latach 2004 – 2006 „dorzucić” pieniędzy dla wzmocnienia roli szkoleń w polskich przedsiębiorstwach. Tym, co naprawdę jest ważne – to budowa mechanizmów dla rynku usług szkoleniowych na dalszą przyszłość.

dr Michał Boni

OD AUTORÓW

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej jest szansą na przyspieszenie rozwoju gospodarczego kraju. To, na ile szansa ta zostanie wykorzystana zależy będzie w dużej mierze od konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, na co ogromny wpływ będą miały kompetencje zatrudnionych w nich pracowników. Dofinansowanie szkoleń z Europejskich Funduszy Strukturalnych jest szansą na podniesienie kwalifikacji kadr zarządzających i pracowników polskich firm.

Wyniki porównywalnych badań pokazują, że polskie przedsiębiorstwa są mniej skłonne do ponoszenia wydatków na szkolenia swoich pracowników niż firmy w UE. Trudno powiedzieć, czy winą za taką sytuację należy obarczać przedsiębiorców, którzy mają niewystarczającą świadomość korzyści płynących z korzystania ze szkoleń, czy też niskiej jakości usługi instytucji szkoleniowych nie przynoszące znaczących korzyści ich klientom. Niezależnie od faktycznego powodu należy stwierdzić, że przed rozwojem rynku szkoleniowego dla przedsiębiorstw w Polsce stoją w najbliższym czasie ogromne wyzwania. Jeśli Polska nie będzie w stanie dorównać krajom UE pod względem częstotliwości i jakości szkolenia pracowników, szanse na szybki rozwój mogą zostać znacząco ograniczone.

Do tej pory rozwój polskiego rynku szkoleniowego dla przedsiębiorstw uzależniony był wyłącznie od środków krajowych, wydzielanych autonomicznie z budżetów firm. O alokacji finansów decydowała zatem niemal wyłącznie gra rynkowa. Obecnie sytuacja ma ulec zmianie. Na rynku pojawi się dodatkowy gracz, który będzie dysponował znaczącymi w skali obrotów rynku funduszami i decydował o tym, które firmy i na jakie projekty otrzymają dofinansowanie. O tym, czy finansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego przyczyni się do wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, w dużym stopniu decydować będzie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Celem ekspertyzy było sporządzenie rekomendacji dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dotyczących kierunków wsparcia szkoleń dla pracowników i kadry menedżerskiej, tak aby możliwie jak najefektywniej wykorzystać środki z Europejskiego Funduszu Społecznego. Aby to osiągnąć konieczne było sporządzenie analizy stanu obecnego rynku szkoleniowego oraz prognozy rozwoju rynku w przyszłości. Analizie stanu obecnego poświęcona jest pierwsza część ekspertyzy, prognoza zawarta jest w części drugiej, część trzecia zawiera rekomendacje.

Mamy nadzieję, że zawarte w ekspertyzie informacje i rekomendacje okażą się przydatne w procesie podejmowania decyzji o dofinansowaniu wybranych usług szkoleniowych w Polsce,

Autorzy

WSTĘP	1
OD AUTORÓW	3
SPIS TREŚCI	4
PODSUMOWANIE	5
PODSTAWOWE POJĘCIA	9
CZĘŚĆ I	
STAN OBECNY	13
Wstęp	13
Charakterystyka rynku	13
Wielkość rynku.....	15
ANALIZA POPYTU NA SZKOLENIA	17
Wstęp	17
Korzystanie z usług szkoleniowych.....	17
Zapotrzebowanie na szkolenia	21
Tematyka.....	22
Ceny	25
Formy	27
Metody.....	28
Preferencje klientów	29
Główne segmenty na rynku	30
ANALIZA PODAŻY SZKOLEŃ	32
Wstęp	32
Tematyka.....	32
Ceny	35
Formy	36
Metody.....	38
Wykładowcy i trenerzy	39
Własne zaplecze dydaktyczne	39
Inne usługi w ofercie firm szkoleniowych	40
Odbiorcy oferty szkoleniowej	40
POLSKA NA TLE INNYCH KRAJÓW UE	42
Wstęp	42
Analiza wskaźników.....	42
CZĘŚĆ II	
PERSPEKTYWY ROZWOJU	48
Wstęp	48
Prognoza rozwoju rynku bez środków z EFS.....	48
Prognoza rozwoju rynku po uwzględnieniu wpływu środków z EFS	52
CZĘŚĆ III	
REKOMENDACJE	55
Wstęp	55
Cele	55
Propozycje rozwiązań	56
SPIS TABEL I WYKRESÓW	68
BIBLIOGRAFIA	69

Stan obecny

Zapotrzebowanie na szkolenia w Polsce jest znaczące, szczególnie wśród firm małych, znajdujących się we wczesnych etapach rozwoju. Największa luka kompetencyjna pracowników występuje w obszarach informatyki, techniki i produkcji, sprzedaży i finansów.

Ze szkoleń najczęściej korzystają firmy duże i to właśnie do tych firm adresowana jest większość ofert firm szkoleniowych. Najrzadziej ze szkoleń korzystają firmy najmniejsze i znajdujące się w początkowej fazie rozwoju. W porównaniu z innymi krajami europejskimi polskie przedsiębiorstwa znacznie rzadziej realizują szkolenia. Ich działalność szkoleniowa jest też mniej intensywna. Ogromny potencjał wzrostu popytu na szkolenia w Polsce leży po stronie firm silnie zainteresowanych rozwojem, lecz nie posiadających odpowiednich zasobów finansowych i doświadczenia pozwalających na zakup odpowiedniego szkolenia. W 2000 roku wśród firm mikro udział tego segmentu sięgał 45% całkowitej liczby firm, w przypadku firm większych było to ok. 10%.

Największą barierą stojącą przed rozwojem rynku jest brak odczuwanej potrzeby po stronie firm do korzystania ze szkoleń. Przekłada się to na znacznie niższe wydatki firm w stosunku do całkowitych kosztów pracy niż ma to miejsce w innych krajach europejskich. Przyczyn takiej sytuacji jest wiele. Po pierwsze, przedsiębiorcy w dużej mierze traktują szkolenia jako koszt, a nie inwestycję w pracowników, która może zaowocować wymiernymi korzyściami w przyszłości. Po drugie, przy relatywnie wysokich kosztach pracy w Polsce dodatkowy koszt konieczny do poniesienia na szkolenia jest znaczącą barierą. Wydawać by się mogło, że przyczyną powinien być też wysoki poziom bezrobocia, który powoduje, że na rynku pracy stosunkowo łatwo znaleźć jest osobę o określonych kwalifikacjach. W świetle różnych badań okazuje się jednak, że przedsiębiorcy mają problem ze znalezieniem pracowników o wyższych kompetencjach, co wynika w dużej mierze ze strukturalnego charakteru bezrobocia.

Firmy polskie w porównaniu z firmami z innych krajów europejskich więcej czasu poświęcają na szkolenia techniczne, związane z aspektami produkcji i szkolenia z zakresu rachunkowości. Ten zakres tematyczny jest konieczny do poprawnego wykonywania zadań operacyjnych oraz uaktualniania informacji na temat zmian prawnych. Ograniczone środki polskich przedsiębiorstw nie pozwalają im na poświęcanie większej liczby godzin na inne potrzebne szkolenia.

Zdecydowanie najskuteczniejszą metodą szkoleniową w ocenie przedstawicieli firm są warsztaty. Nieco mniej skuteczne są wykłady, studia przypadków, symulacje i programy komputerowe, a zdecydowanie najmniejszą skutecznością charakteryzują się szkolenia w formie filmów. W ofercie firm szkoleniowych w miejsce mniej skutecznych metod wprowadzane są te bardziej efektywne. Nowoczesne metody kształcenia za pomocą technik informatycznych i Internetu (e-learning) są nadal mało powszechne.

Najważniejszą cechą decydującą o wyborze szkolenia jest jego jakość, której najlepszym wyznacznikiem jest doświadczenie i wykształcenie trenerów. Od ceny uzależniają natomiast swój wybór w większym stopniu firmy mniejsze niż duże.

Na rynku występują znaczące różnice pomiędzy ceną, którą gotowi byliby zapłacić klienci a cenami ofert firm szkoleniowych. Dla wielu firm, szczególnie mniejszych, o małych obrotach cena odgrywa kluczowe znaczenie przy decyzji o zakupie szkolenia. Kwoty deklarowane jako możliwe do przeznaczenia za szkolenie przez firmy najmniejsze nie pozwoliłyby im na zakup większości szkoleń znajdujących się w ofertach firm szkoleniowych. W efekcie, wiele z tych przedsiębiorstw rezygnuje ze szkolenia pracowników lub za niższą cenę otrzymuje usługi szkoleniowe gorszej jakości.

Rynek dostawców usług szkoleniowych jest podzielony. Z jednej strony działają na nim duże, doświadczone instytucje szkoleniowe, oferujące usługi wysokiej jakości. Istnieje też wiele małych, rozproszonych podmiotów świadczących usługi szkoleniowe niższej jakości, po cenach znacznie niższych od tych oferowane przez uznane firmy szkoleniowe.

Perspektywy rozwoju rynku

Na rozwój rynku w najbliższym czasie wpływ będzie miało wiele czynników. W szczególności można się spodziewać wzrostu popytu na szkolenia jako efektu przyspieszenia gospodarczego oraz rosnącej konkurencji, której specyfika w coraz większym stopniu wymaga stałego podnoszenia kwalifikacji.

Zmiany obserwowalne będą w zakresie struktury tematycznej, a także form i metod szkoleniowych. Wejście Polski do Unii spowoduje większe zainteresowanie przedsiębiorców tematyką związaną z prawem europejskim i zasadami funkcjonowania na jednolitym rynku. Będzie od przedsiębiorców i pracowników wymagało także lepszej znajomości języków obcych. Większa dostępność do Internetu oraz nowoczesnych technologii informacyjnych wymusi natomiast szerszą edukację w zakresie informatyki i obsługi komputera, przyczyni się także do rozwoju nowoczesnych form kształcenia, takich jak e-learning.

Największy wpływ na rynek szkoleniowy w najbliższym czasie będzie jednak miało dofinansowanie szkoleń ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Obroty na rynku w pierwszym roku mogą wzrosnąć nawet o 40%¹. Dla wielu firm będzie to szansa na przełamanie bariery kosztowej w korzystaniu ze szkoleń. Jest to też ogromna szansa dla całego rynku na wykształcenie wśród przedsiębiorców świadomości potencjalnych korzyści wynikających z korzystania z usług szkoleniowych.

Dodatkowe środki mogą też pozytywnie wpłynąć na podaż, w szczególności na rozwój nowoczesnych form i metod szkoleniowych. Kierunkowe wsparcie wybranych tematów może przyczynić się do wypełnienia luki podaży na rynku. Jednakże w świetle obecnie dostępnych danych wskazanie tematów, które powinny być wspierane w formie przetargów jest obarczone znacznym ryzykiem.

¹ przy założeniu, że środki z EFS jedynie powiększą sumę środków dotychczas obecna na rynku

Dofinansowanie ze środków EFS niesie za sobą także zagrożenia. W szczególności, przy nieodpowiednio dobranych formach wsparcia możliwe jest pogorszenie jakości usług szkoleniowych i odwrócenie potencjalnych klientów od inwestycji w szkolenia w przyszłości.

Rekomendacje

Aby wykorzystać nadarzające się szanse, a także zmniejszyć prawdopodobieństwa wystąpienia efektów negatywnych konieczne jest podjęcie wielu różnych kroków. Działania te muszą być skierowane zarówno do firm szkoleniowych, jak i do ich klientów.

Przede wszystkim należy promować aktywną postawę przedsiębiorców w zakresie szkolenia siebie i swoich pracowników. Należy w szczególności zbierać dobre praktyki współpracy firm z instytucjami szkoleniowymi i rozpowszechniać je w przedsiębiorstwach.

W celu zapewnienia odpowiedniej jakości szkoleń należy promować projekty uwzględniające zarówno identyfikację potrzeb szkoleniowych, jak i ocenę efektywności szkoleń w pewnym okresie po przeprowadzonym szkoleniu.

Aby zwielokrotnić efekty wykorzystanych środków należy zapewnić by trafiły one do tych podmiotów, które do tej pory nie korzystały ze szkoleń lub korzystały z nich w mniejszym zakresie, czyli głównie do firm z sektora MŚP. Dodatkowo należy wspierać projekty szkoleniowe, w ramach których osoby szkolone będą nabywały umiejętności pozwalające przekazywać wiedzę dalej w ramach organizacji.

Integracja z UE wymaga zwiększonego wysiłku szkoleniowego w zakresie nauki języków obcych, prawa europejskiego, procesów certyfikacji wyrobów i usług i innych zagadnień związanych z działaniem na jednolitym rynku. Aby w pełni wykorzystać rozwój technologii informacyjnych należy natomiast wspierać szkolenia związane z informatyką i obsługą komputera, a także metody szkoleniowe wykorzystujące Internet i technologie informatyczne.

W celu zapewnienia rozwoju rynku instytucji szkoleniowych należy wspierać projekty, w ramach których uczestnicy szkoleń będą otrzymywali rozpoznawalne certyfikaty ich ukończenia. Można także rozważać wspieranie dużych projektów tworzonych przez konsorcja firm szkoleniowych co powinno przyczynić się do szybszej konsolidacji rozproszonych instytucji szkoleniowych.

Właściwe dysponowanie środkami o tej wielkości i znaczeniu dla rynku wymaga od jednostki finansującej stałego nadzoru nad kierunkami i efektywnością wsparcia. Zaleca się zatem zlecenie zewnętrznej instytucji zadań związanych z monitoringiem popytu i podaży, oceną zapotrzebowania na wybrane tematyki, wypracowywaniem na podstawie badań rekomendacji dotyczących kierunków wsparcia, a także monitoringiem jakości oferowanych na rynku usług.

Procedura przetargowa powinna zostać szerzej wprowadzona dopiero po zbudowaniu odpowiedniej infrastruktury wokół rynku i identyfikacji rzeczywistych potrzeb przedsiębiorców. Dlatego też zaleca się aby część środków, szczególnie w początkowym okresie, przeznaczyć na budowę takiej infrastruktury,

która mogłaby być wykorzystana przy decyzjach o kierunkowym przeznaczeniu środków w tym i kolejnych okresach programowania środków z Funduszy Strukturalnych.

W części tej przedstawiono definicje kluczowych pojęć związanych ze szkoleniami, które mamy nadzieję, że przyczynią się do unifikacji terminologii w tym zakresie.

Szkolenie

Szkoleniem można nazwać każdą ustrukturowaną formę kształcenia pracownika, której celem jest podniesienie poziomu jego kompetencji. Szkolenie może być realizowane przez trenerów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a także przez samego pracownika przy wykorzystaniu dostępnych materiałów szkoleniowych w formie papierowej bądź elektronicznej.

Na potrzeby tej ekspertyzy koncentrowano uwagę na szkoleniach dla przedsiębiorstw rozumianych jako: „szkolenia z elementami doradztwa, realizowane przez wyspecjalizowane placówki szkoleniowe (firmy komercyjne, niekomercyjne, szkoły ponadgimnazjalne i wyższe), w których uczestniczą przedsiębiorcy lub delegowani przez nich pracownicy. Szkolenia, o których mowa realizowane są dla przedsiębiorców i/lub pracowników przedsiębiorstw małych, średnich i dużych, w dowolnym zakresie tematycznym.”

Podstawowe i pozostałe formy

W badaniu CVTS2 wyróżnia się 2 formy szkoleń: podstawowe i pozostałe. Do podstawowych form zaliczane są „kursy i szkolenia zaprojektowane specjalnie dla celów doskonalenia zawodowego pracowników, które odbywają się poza stanowiskiem pracy, np. w salach konferencyjnych, ośrodkach szkoleniowych, w czasie określonym wcześniej (z wyprzedzeniem) przez organizatorów”². Do pozostałych form szkoleniowych zalicza się natomiast zastępstwa na stanowiskach pracy, okresowe, rutynowe instruktaże i szkolenia, a także udział w zorganizowanych grupach wzajemnego doskazywania i doskonalenia umiejętności oraz konferencjach, warsztatach, seminariach. Do tej grupy zalicza się także samodzielne doskazywanie się pracowników za pomocą kursów, książek i innych materiałów oraz Internetu.

Podstawowe formy szkoleniowe dzieli się dodatkowo na:

zewnętrzne – szkolenie realizowane jest przez zewnętrznego trenera, nie będącego osobą zatrudnioną w danej firmie. Szkolenie zewnętrzne może odbywać się na terenie firmy klienta, na terenie instytucji szkoleniowej, bądź w innym wyznaczonym w tym celu miejscu.

wewnętrzne – szkolenie przygotowane i prowadzone jest przez jednego z pracowników dla innych zatrudnionych w firmie. Szkolenie może odbywać się wewnątrz przedsiębiorstwa, bądź zostać przeprowadzone w innym wyznaczonym w tym celu miejscu.

² Raport z realizacji zadania 1.4 „Przeprowadzenie badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w przedsiębiorstwach (CVTS2), dotyczącego zaangażowania pracodawców w doskonalenie zawodowe pracowników; część I – Metodologia”, Gdańsk 2003

Formy

Według innej podziału przyjętego m.in. w badaniach Ipsos-Demoskop, a także w bazie Instytutu Zarządzania, wśród form szkoleniowych wyróżnia się szkolenia:

otwarte – może w nich uczestniczyć każda osoba, która uiszczy stosowną opłatę. Szkolenia te organizowane są najczęściej w wynajętych w tym celu pomieszczeniach dla większej liczby uczestników. Termin i miejsce szkolenia ustalane są z dużym wyprzedzeniem. Tematyka dotyczy często kwestii prawnych, rachunkowości, certyfikacji, czyli obszarów, w ramach których można liczyć na zainteresowanie jedynie pojedynczych osób z różnych organizacji a nie całych grup, czy działów.

Organizacja tego typu szkolenia wymaga od instytucji szkoleniowej podjęcia znacznego ryzyka przed jego realizacją. Firma szkoleniowa najpierw przygotowuje szkolenie, przeprowadza akcję promocyjną, a dopiero później, zależnie od zainteresowania, uzyskuje zysk lub ponosi stratę związaną z realizacją. Szkolenia otwarte są też sposobem na reklamowanie instytucji szkoleniowych i zdobywanie klientów na szkolenia zamknięte.

zamknięte – szkolenie organizowane jest dla konkretnej firmy, a wstęp zarezerwowany jest jedynie dla wybranej grupy uczestników. W uproszczeniu można powiedzieć, że szkolenia zamknięte polegają na odpłatnym „wypożyczeniu” trenera od instytucji szkoleniowej na pewien okres czasu przez firmę w celu realizacji szkolenia dla swoich pracowników. Szkolenia tego typu organizowane są przez firmy większe. Taka forma pozwala firmie zmniejszyć jednostkowe koszty przeszkolenia pracownika, a jednocześnie dla firmy szkoleniowej oznacza brak konieczności podejmowania wcześniej ryzyka związanego z niewystarczającym zainteresowaniem szkoleniem ze strony rynku.

studia – jest to specyficzna forma szkolenia, która obejmuje zarówno studia wyższe, podyplomowe, doktoranckie, jak i MBA. Kształcenie w formie studiów realizowane jest wyłącznie przez uczelnie wyższe, czasami przy współpracy z organizacjami zewnętrznymi (firmami, stowarzyszeniami, fundacjami itp.). Charakterystyczną cechą jest kompleksowe podejście do wykładanej tematyki, co skutkuje uzyskaniem szerokich kompetencji w danym zakresie przez uczestnika. Studia wymagają jednak od uczestników systematycznego zaangażowania w dłuższym okresie czasu. Forma ta dostępna jest dla wszystkich osób spełniających wymagane warunki początkowe (np. matura, egzaminy) po uiszczeniu stosownych opłat.

korespondencyjne – szkolenie jest przygotowywane przez zewnętrzną instytucję w formie, która może być dystrybuowana na znaczne odległości i nie wymaga obecności trenera w procesie uczenia. Z formy tej mogą korzystać wszyscy zainteresowani w dowolnym miejscu i czasie. Postępy w nauce oceniane są na podstawie testów odsyłanych osobie weryfikującej, bądź też dokonywana jest samoocena przez uczestnika szkolenia.

e-learning – specyficzna forma szkolenia korespondencyjnego wykorzystująca nowoczesne technologie informacyjne i Internet. Uczestnik szkolenia przy wykorzystaniu komputera zdobywa wiedzę na wybrany temat. Kursy szkoleniowe muszą być przygotowane specjalnie dla danej platformy

e-learningowej, a dostawcami treści do takich systemów mogą być różne podmioty. Nowoczesne systemy e-learningowe są w stanie dostosowywać treść, tempo i formę szkolenia do wiedzy i predyspozycji uczestnika. Podczas szkoleń tego typu możliwe jest także komunikowanie się z innymi uczestnikami oraz trenerami. Ze szkoleń e-learningowych może korzystać każdy kto posiada dostęp do platformy i potrafi posługiwać się komputerem. Obecnie dostęp taki posiadają jednak niemal wyłącznie pracownicy dużych firm, gdyż to przez nie wdrażane są drogie systemy e-learningowe. Nadal nie ma natomiast na rynku tańszych rozwiązań, do których dostęp mieliby mali i średni przedsiębiorcy.

Dodatkowo można wyróżnić też inne formy szkoleniowe, takie jak:

seminaria – spotkanie małej grupy osób, podczas którego toczona jest dyskusja na ustalony wcześniej temat. Seminarium ma najczęściej formę nieodpłatną. Dyskusja aby przyniosła oczekiwane rezultaty musi być toczona w gronie osób o zbliżonym poziomie posiadanej wiedzy.

konferencje – spotkanie zorganizowane dla dużej liczby uczestników odbywające się w wyznaczonym wcześniej miejscu i czasie przez jeden lub kilka kolejnych dni. Podczas konferencji mogą być prowadzone zarówno wykłady, warsztaty, jak i dyskusje panelowe, podczas których grupa ekspertów dzieli się swoimi spostrzeżeniami na wybrany temat. Uczestnictwo w tego typu spotkaniach najczęściej jest odpłatne. Konferencje poprzedzone są akcją promocyjną skierowaną do potencjalnych uczestników.

Metody

Podczas szkoleń stosowane są następujące metody:

wykłady – najprostsza metoda szkoleniowa polegająca na przekazywaniu treści szkolenia przez wykładowcę, bez konieczności wykazywania aktywności ze strony uczestników. Podczas wykładów przekazywana jest głównie wiedza teoretyczna, uczestnicy nie są w stanie zdobyć praktycznych umiejętności. Najczęściej prowadzone są w dużych grupach i są formą odpowiednią do uaktualniania wiedzy uczestników na dany temat np. zmian prawnych lub jako wstęp do zajęć praktycznych. Wykłady, z powodu braku interakcji, nie pozwalają na dostosowanie poziomu zaawansowania przekazywanych treści do wiedzy posiadanej przez uczestników szkolenia.

warsztaty – forma szkolenia polegająca na przekazywaniu wiedzy teoretycznej, lecz kładąca zdecydowanie większy nacisk na umiejętność wykorzystania jej w praktyce. Podczas warsztatów uczestnicy rozwiązują postawione przed nimi problemy, najczęściej w sposób sugerowany przez trenera. Szkolenia w formie warsztatów przeprowadzane są zazwyczaj z zakresu zarządzania, sprzedaży, umiejętności posługiwania się komputerem, czy zagadnień związanych bezpośrednio z produkcją/dostarczaniem usług.

studia przypadków (z ang. case studies) – podczas tego typu szkoleń uczestnikom przedstawiane są autentyczne, bądź hipotetyczne sytuacje związane z działalnością różnych organizacji. Przedstawione scenariusze oprócz omówienia wymagają od uczestników analizy sytuacji i zaproponowania

konkretnych rozwiązań przedstawionych problemów. Szkolenia tego typu dotyczą najczęściej problematyki zarządzania.

symulacje – polegają na odgrywaniu przez uczestników szkolenia wybranych scenek opisanych przygotowanym wcześniej scenariuszem. Tego typu metoda szkoleniowa jest szczególnie często stosowana w szkoleniach z zakresu negocjacji, sprzedaży, czy rozwoju osobowości.

filmy – metoda szkoleniowa pomocnicza względem pozostałych. Nagrane i przedstawione scenki wideo są szczególnie pomocne do ilustrowania określonych sytuacji w symulacjach oraz przy szkoleniach językowych. Filmy są też stosowane jako narzędzie instruktażu pracowników w zakresie wykonywania określonych działań operacyjnych.

programy komputerowe – wykorzystanie programów komputerowych w procesie kształcenia jest szczególnie intensywne w przypadku szkoleń e-learningowych. Metoda ta nierozłącznie wiąże się też ze szkoleniami z zakresu umiejętności posługiwania się komputerem i Internetem.

outdoor – szkolenia integracyjne i wzmacniające pracę grupową organizowane w wydzielonym miejscu najczęściej na łonie przyrody. Szkolenia tego typu najczęściej polegają na wcieleniu się członków zespołu w przygotowane dla nich wcześniej role, możliwości sprawdzenia swoich sił w różnych sportach ekstremalnych, czy też wspólnej realizacji postawionych przed zespołem zadań.

Tematyka szkolenia

Na potrzeby programowania w ramach SPO-RZL wyróżniono dwa typy szkoleń zależnie od specyfiki tematycznej szkolenia:

szkolenia specjalistyczne – tematyka szkolenia związana jest ściśle z działalnością danego przedsiębiorstwa, a zdobyte przez uczestników kwalifikacje praktycznie nie mogą być wykorzystane poza daną organizacją. Do szkoleń tego typu zalicza się głównie specjalistyczne kursy związane bezpośrednio z aspektami technicznymi produkcji/usług danej firmy.

szkolenia ogólne – wiedza z tego typu szkoleń może być wykorzystana przez uczestnika także poza firmą, która organizuje dla niego szkolenie, zwiększając tym samym mobilność siły roboczej w ramach całej gospodarki. Do tego typu szkoleń zalicza się w szczególności szkolenia z zakresu umiejętności osobistych, języków obcych, obsługi komputera, negocjacji, zarządzania.

CZĘŚĆ I

STAN OBECNY

Wstęp

W pierwszej części ekspertyzy przedstawiamy szczegółową analizę popytu i podaży na rynku na podstawie dostępnych danych wtórnych, a także porównanie Polski z innymi krajami kandydującymi na podstawie wyników badania CVTS2. Na początku przedstawiamy krótką ogólną charakterystykę rynku wraz z szacunkami jego wielkości.

Charakterystyka rynku

Rynek szkoleniowy w Polsce znajduje się w fazie rozwoju i podlega ciągłym, dynamicznym zmianom. Po okresie szybkiego wzrostu w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, wraz z pogarszającą się sytuacją gospodarczą, przyszła stagnacja. Ograniczenia wydatków w firmach dotknęły także budżety szkoleń. Jedynie firmy posiadające długoterminnie plany szkoleniowe wpisane w strategię biznesowe i dysponujące odpowiednimi środkami na ich realizację nie ograniczyły znacząco zgłaszanego na rynku popytu.

Rynek odbiorców usług szkoleniowych jest silnie spolaryzowany. Popyt na szkolenia tworzony jest z jednej strony przez duże, często międzynarodowe firmy, przeznaczające na ten cel znaczne środki w ramach precyzyjnie określonych długoterminowych budżetów szkoleniowych. Z drugiej strony istnieje znaczna liczba, głównie małych i średnich firm, które korzystają ze szkoleń sporadycznie, traktując je jako doraźną pomoc w przypadku pojawiających się problemów. Wśród firm, szczególnie małych, świadomość korzyści jakie niesie za sobą inwestowanie w rozwój pracowników jest bowiem nadal niewielka.

Brak powszechności stosowania metod oceny efektywności szkoleń wśród klientów powoduje, że weryfikacja jakości usług szkoleniowych znajdujących się na rynku jest ograniczona. Dodatkowo problem ten potęguje stosunkowo mało rozpowszechnione certyfikowanie usługodawców. Wszystko to powoduje, że zakup odpowiedniego szkolenia przez firmę nie mającą doświadczenia w kontaktach z firmami szkoleniowymi obarczone jest dużym ryzykiem.

Na rynku działają różne podmioty oferujące usługi szkoleniowe. Ze względu na formę prawną, wielkość oraz zasoby organizacyjno-merytoryczne można wyróżnić następujące segmenty:

prywatne firmy polskie – rozdrobnione podmioty realizujące różne formy usług doradczo-szkoleniowych dla firm. W zdecydowanej większości nie dysponują znaczącymi zasobami technicznymi, nie posiadają też zazwyczaj własnych sal szkoleniowych. Szkolenia organizują głównie w siedzibie klienta, a swoją działalność opierają na bazie doraźnie współpracujących z nimi trenerów. Rzadko firmy te mają wąską specjalizację tematyczną, częściej zdarza się że organizują wiele szkoleń z różnych tematów dopasowując się do aktualnie zgłaszanego popytu.

prywatne firmy polskie z dopływem know-how z zagranicy – grupa firm, która widząc potrzebę zwiększania własnej konkurencyjności zdecydowała się na rozszerzenie współpracy z zagranicznymi partnerami w zakresie dostarczania treści merytorycznej. Niektóre z nich po przeszkoleniu własnych trenerów uzyskały uprawnienia do certyfikowania uczestników szkoleń rozpoznawalnymi certyfikatami ukończenia. Firmy te najczęściej posiadają rozwinięte własne zaplecze techniczne. Współpracują z uznanymi wykładowcami oferując usługi wysokiej jakości dzięki wprowadzeniu sprawdzonych metodologii.

zagraniczne firmy sieciowe – są to firmy szkoleniowe międzynarodowe, które posiadają swoje przedstawicielstwa także w Polsce. Oferują one usługi wysokiej jakości, a uczestnikom zapewniają rozpoznawalne międzynarodowo certyfikaty. Najczęściej dysponują własną bazą organizacyjną i współpracują na stałe z wybraną grupą trenerów.

ośrodki akademickie – uczelnie wyższe dysponują zdecydowanie największą bazą organizacyjno-merytoryczną spośród wszystkich podmiotów. Oferują pracownikom firm głównie możliwość poszerzania kompetencji poprzez udział w studiach (magisterskich, podyplomowych, doktoranckich, MBA). Niektóre z nich współpracują z zagranicznymi uczelniami i wydają po ukończeniu studiów certyfikaty ukończenia honorowane także przez zagranicznego partnera.

publiczne instytucje szkoleniowe – jednostki szkoleniowe, których działalność finansowana jest ze środków publicznych. Oferują one głównie szkolenia z zakresu pomocy osobom bezrobotnym (wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy).

stowarzyszenia, fundacje – organizacje te organizują szkolenia w wyznaczonych w ich celach statutowych obszarach zarówno dla członków należących do danej organizacji jak i osób z zewnątrz. Do tej grupy zaliczane są także Zakłady Doskonalenia Zawodowego, które często funkcjonują jako stowarzyszenia.

indywidualni szkoleniowcy – samotni trenerzy przeprowadzający w firmach szkolenia zamknięte z wybranych tematyk. Należą do nich zarówno profesjonalni trenerzy, posiadający dużą wiedzę, często pracujący równocześnie na wyższych uczelniach, jak i niżej wykwalifikowani szkoleniowcy korzystający z niskich barier wejścia i niedoskonałości rynku do zrealizowania relatywnie wysokiej marży na oferowanych usługach o niższej jakości.

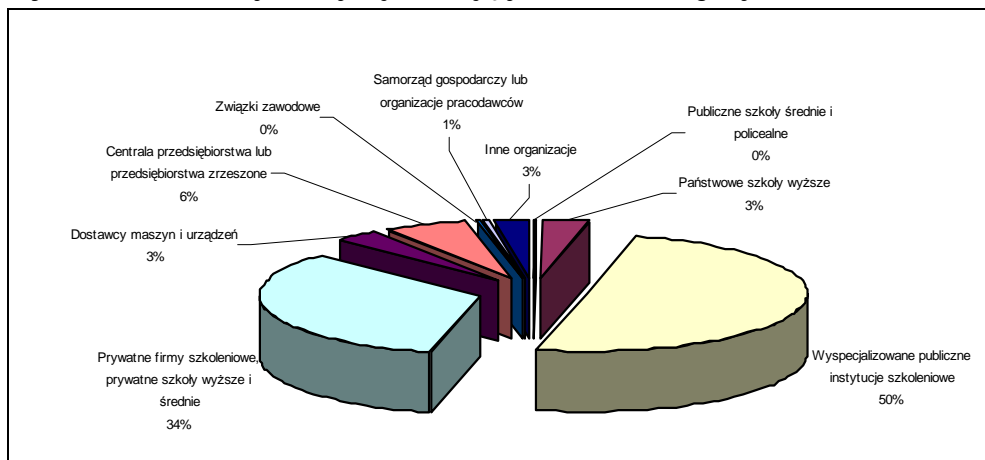
dostawcy rozwiązań: maszyn, urządzeń, usług – firmy sprzedające produkty lub usługi, których prawidłowe użytkowanie wymaga przeprowadzenia szkolenia dla przyszłego użytkownika. Firmy te przeprowadzają wyłącznie szkolenia specjalistyczne ściśle związane ze sprzedawanym produktem.

Udział poszczególnych segmentów instytucji szkoleniowych w rynku nie jest znany. Wyniki badania CVTS2, które wskazują, że 51% czasu szkoleń realizowana jest przez „wyspecjalizowane publiczne instytucje szkoleniowe” wydają się mało przekonujące³. Niemniej jednak, nawet po uwzględnieniu

³ w badaniu respondenci dzielili czas przeznaczanych szkoleń pomiędzy różne instytucje szkoleniowe, przy czym ani w ankiecie, ani w instrukcji przeznaczonej dla respondenta nie było zdefiniowane, które instytucje zaliczają się do poszczególnych kategorii. Wobec

wątpliwości wydaje się, że prywatne firmy nastawione na zysk nie odgrywają decydującej roli pod względem czasu realizowanych szkoleń. Trudno powiedzieć, na ile zmieniłaby się sytuacja, gdyby za kryterium podziału przyjąć wartości zrealizowanych szkoleń.

Wykres 1: Udział różnych instytucji realizujących szkolenia w ogólnym czasie szkoleń zewnętrznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Wielkość rynku

Wielkości rynku szkoleniowego w Polsce nie jest możliwa do określenia na podstawie danych GUS ze względu na brak sprawozdawczości ze strony większości podmiotów oferujących usługi szkoleniowe. Zdecydowana większość z nich to jednostki zatrudniające poniżej 10 osób, czyli nie podlegające obowiązkowi informacyjnemu względem GUS. Dla przykładu, w województwie mazowieckim, wśród aktywnych podmiotów potencjalnie świadczących usługi szkoleniowe, jednostki zatrudniające do 9 osób stanowiły aż 97%⁴ liczby firm. Sytuacja ta wynika ze specyfiki działalności instytucji szkoleniowych, które w szerokim zakresie korzystają z usług trenerów zewnętrznych, zatrudniając ich na umowę zlecenia⁵.

Wielkość rynku szkoleniowego⁶ w roku 2001 na podstawie badań popytu na szkolenia przeprowadzonego wśród ponad 600 firm oraz ponad 1000 osób została oszacowana na 180 mln USD, wzrosła przy tym o 6% w stosunku do roku poprzedniego (170 mln USD)⁷. Ze względu na brak wiarygodnych badań z lat kolejnych obecna wartość rynku jest trudna do oszacowania. Zakładając porównywalną z rokiem 2001 dynamikę wzrostu, wartość rynku w 2003 roku prawdopodobnie przekroczyła 200 mln USD, czyli wynosi obecnie ok. 0,8 mld PLN.

Na podstawie wyników badania CVTS2 możliwe było także określenie całkowitego kosztu szkoleń dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 pracowników. Koszt ten uwzględnia oprócz opłat dla zewnętrznych realizatorów szkoleń, także koszty szkoleń wewnętrznych (w tym koszty pracy

powyższego wydaje się, że respondenci do podanej kategorii mogli zaliczać różne podmioty, takie jak np. zakłady doskonalenia zawodowego, które w większości nie są finansowane publicznie.

⁴ Ireneusz Budzyński, „Podstawowe aspekty działalności instytucji szkoleniowych” w: „Rynek pracy”, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, grudzień 2003

⁵ ok. 70% firm z bazy Instytutu Zarządzania posiada mniej niż 6 wykładowców na wyłączność – Rynek Usług Szkoleniowych 2003/2004, Instytut Zarządzania

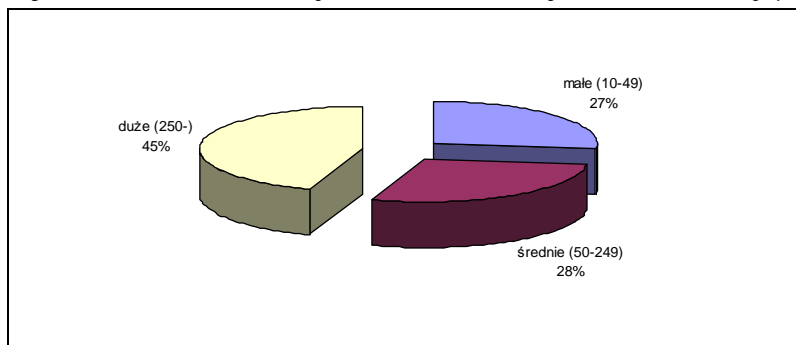
⁶ rynek szkoleniowy w tym przypadku należy rozumieć jako „rynek nieobowiązkowych szkoleń dla dorosłych”

⁷ „Rynek szkoleń 2000 POPYT”, „Rynek szkoleń 2001 POPYT”; Instytut Zarządzania 2001, 2002 – na podstawie badań przeprowadzonych przez Ipsos Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania na reprezentacyjnych grupach przedsiębiorstw i dorosłej ludności.

wewnętrznych wykładowców, koszty materiałów i sprzętu) oraz koszty diet i podróży wypłacanych uczestnikom szkoleń. Koszty te uwzględniają jedynie podstawowe formy szkoleń z wyłączeniem szkoleń z zakresu BHP i szkoleń początkowych dla pracowników nowo zatrudnionych. Nie można tej wielkości utożsamiać z wielkością rynku szkoleń dla przedsiębiorstw, jest ona jednak dobrym wskaźnikiem skali wydatków na podnoszenie kwalifikacji pracowników w firmach.

Całkowity koszt dla firm zatrudniających więcej niż 9 pracowników wyniósł 520 mln PLN, z czego niemal połowę stanowiły firmy duże. Udział firm zależnie od wielkości w ogólnym koszcie szkoleń przedstawiony został na poniższym wykresie:

Wykres 2: Udział firm różnej wielkości w całkowitym koszcie realizacji podstawowych form szkoleniowych



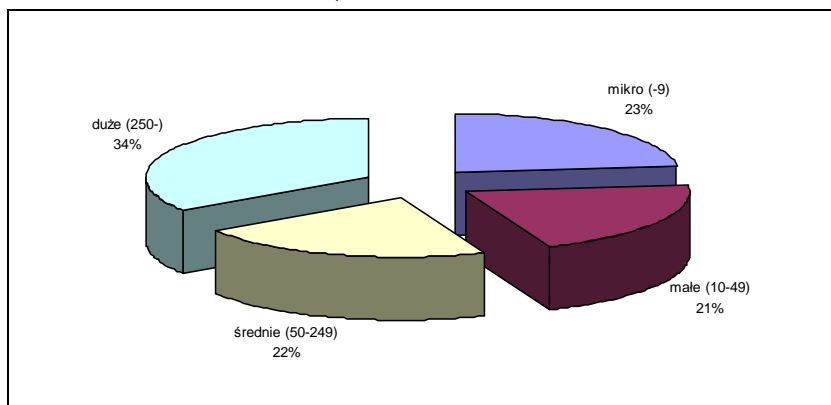
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Powyższy podział przedstawia jedynie sytuację w ponad 100 tys. firm. Udział w ogólnym koszcie firm mikro, których jest ok. 1,7 mln może być jedynie szacowany⁸. Do szacunków przyjęliśmy następujące założenia:

- firmy mikro realizują podstawowe formy szkoleń trzykrotnie rzadziej (9,8% realizuje tego typu szkolenia) niż firmy małe (29,4%), oraz
- koszty firmy małej są sześciokrotnie niższe (940 PLN rocznie) niż firmy małej (5 642 PLN)

Przy powyższych założeniach wielkość całkowitych kosztów wzrasta do 680 mln PLN, a firmy różnej wielkości mają w nich następujący udział:

Wykres 3: Udział firm różnej wielkości w całkowitym koszcie realizacji podstawowych form szkoleniowych (z szacunkiem udziału firm mikro)



<i>liczba aktywnych firm zależnie od wielkości zatrudnienia</i>	
mikro	1.700 tys.
małe	82 tys.
średnie	17 tys.
duże	3 tys.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

⁸ przedstawiona poniżej estymacja jest jedynie próbą oszacowania udziału firm mikro w rynku szkoleń. Brak badań tego ważnego z punktu widzenia Funduszy Strukturalnych i konkurencyjności całej gospodarki segmentu rynku potwierdza konieczność wdrożenia dodatkowych instrumentów monitorowania rynku.

Wstęp

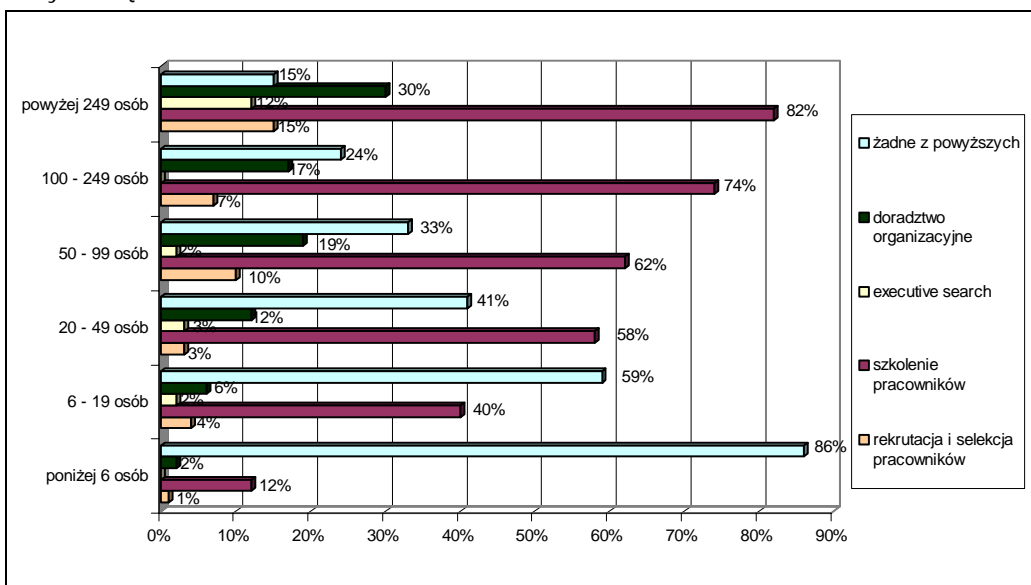
W niniejszej części ekspertyzy przeprowadzona została analiza popytu na szkolenia. Wykorzystano w niej najbardziej aktualne dane z dwóch badań obrazujących sytuację w 2002 roku: Ustawicznego Szkolenia w Przedsiębiorstwach (CVTS2), oraz Badania Aktywności Ekonomicznej Dorosłych (BAED). Ponadto korzystano z badań popytu na usług szkoleniowe przedsiębiorstw realizowanego w latach 2000 i 2001 dla Instytutu Zarządzania. Niestety w kolejnych latach to cenne źródło informacji nie było możliwe do wykorzystania z powodu zaprzestania realizacji badania. Sporadycznie wykorzystywano też inne źródła.

Korzystanie z usług szkoleniowych

Usługi szkoleniowe są najczęściej wykorzystywaną usługą wsparcia dla firm w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Szczególnie jest to widoczne w przypadku firm najmniejszych, które oprócz szkoleń praktycznie nie korzystają z innych typów usług.

Korzystanie ze szkoleń organizowanych przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne w dużej mierze zależy od wielkości firmy. Zdecydowanie najmniejszym zainteresowaniem ta forma inwestowania w pracowników cieszy się wśród firm mikro, gdzie odsetek podmiotów korzystających nieznacznie przekracza 10%. Wraz ze wzrostem wielkości firmy popularność szkoleń rośnie. W przypadku największych podmiotów jedynie 18% nie korzysta z tego typu usług.

Wykres 4: Procent firm deklarujących korzystanie z różnych rodzajów usług z zakresu HR realizowanych przez firmy zewnętrzne w 2001 roku



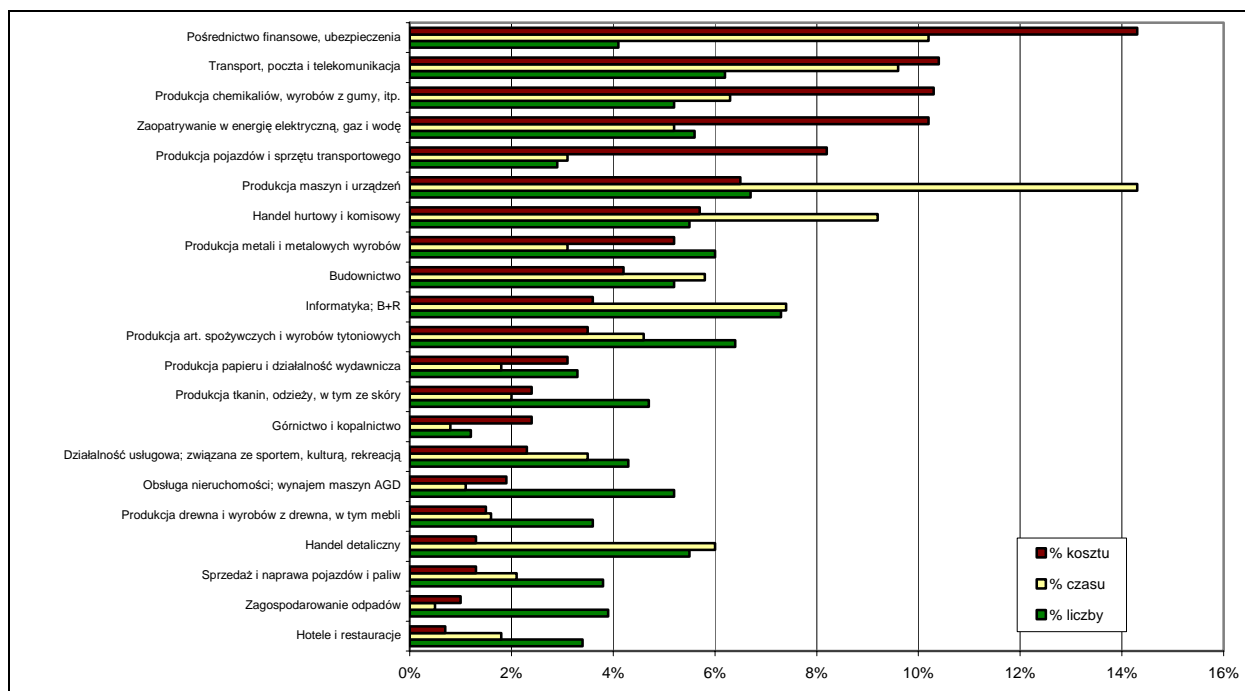
Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

Analizując strukturę branżową odbiorców szkoleń widać, że zależnie od kryterium podziału inne firmy uzyskują pozycje wiodącą. Różnice pomiędzy branżami wynikają z różnej intensywności szkoleń oraz struktury pod względem wielkości zatrudnienia. Dla przykładu, niższy udział w liczbie firm

korzystających ze szkoleń niż w koszcie ogólnym dla sekcji „produkcja pojazdów i sprzętu transportowego” wynika z faktu, że w grupie tej znajdują się głównie firmy duże, zatrudniające wielu pracowników.

Różnice między udziałem w ogólnym koszcie szkolenia, a udziałem w ogólnym czasie są rezultatem różnic w cenach szkoleń, które w części zależą od tematyki szkolenia. Dla przykładu sekcja „pośrednictwo finansowe, ubezpieczenia” ma znacznie większy udział w ogólnym koszcie niż ogólnym czasie przeprowadzonych szkoleń. W tym przypadku wynika to z faktu, że szkolenia z dziedziny rachunkowości i finansów są najdroższe, a stanowią znaczący odsetek szkoleń realizowanych w tych firmach.

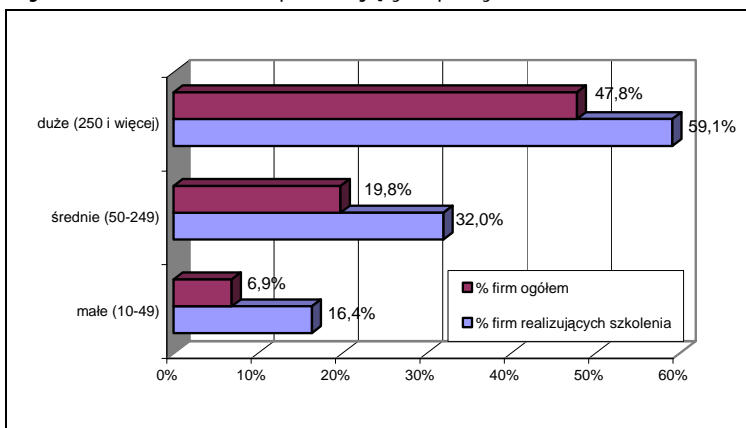
Wykres 5: Udział poszczególnych sekcji w ogólnym czasie, koszcie szkoleń, a także liczbie firm korzystających ze szkoleń w 2002 roku*



* wyniki badania CVTS2 uwzględniają tylko podmioty powyżej 9 zatrudnionych
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Korzystanie ze szkoleń nie jest zakorzenione w działalności przedsiębiorstw. Niecałe 15% firm ogółem oraz niewiele mniej niż 30% firm realizujących szkolenia posiada plany szkoleniowe, przy czym im firma mniejsza tym rzadziej posiada plan szkoleniowy.

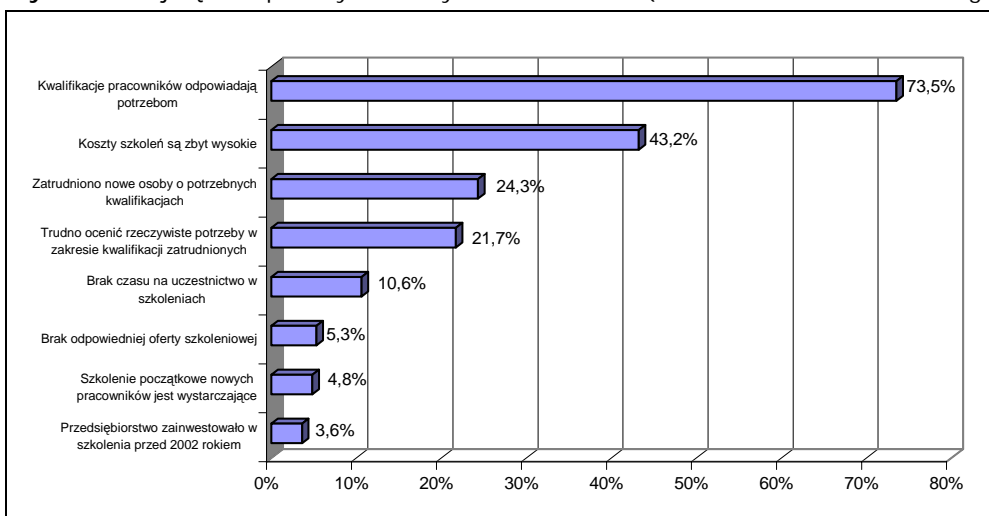
Wykres 6: Odsetek firm posiadających plany szkoleniowe w 2002 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Najczęstszym powodem, dla którego firmy nie organizują szkoleń jest przeświadczenie, że kwalifikacje pracowników odpowiadają potrzebom. Innym powodem, wynikającym z trudnej sytuacji na rynku pracy, jest możliwość stosunkowo łatwego zatrudnienia pracowników o potrzebnych kwalifikacjach. Dużą barierą okazują się także trudności w ocenie rzeczywistych potrzeb pracowników w zakresie szkoleń. Ostatnią ważną przyczyną i tak naprawdę jedyną barierą wynikającą z samej oferty szkoleniowej jest jej cena - 43,2% firm nie korzystających ze szkoleń uznaje ją za poważną przeszkodę.

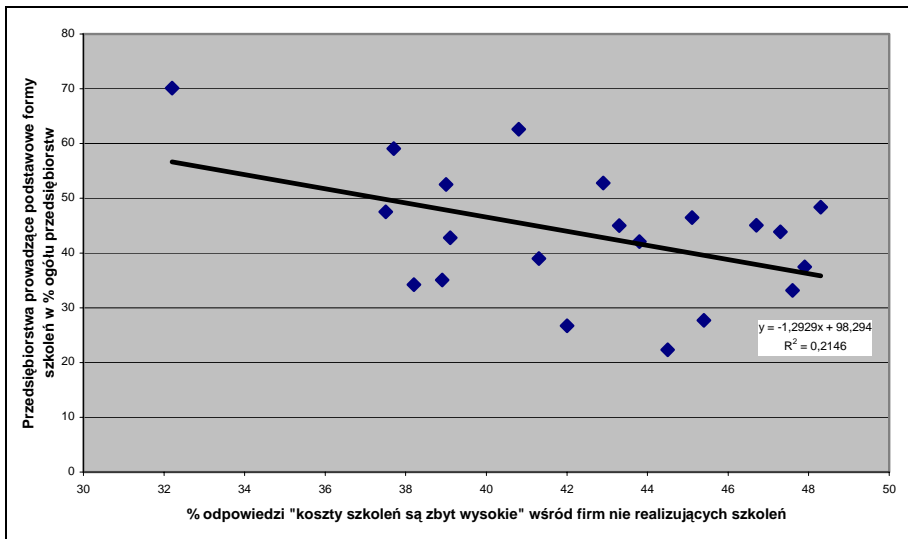
Wykres 7: Najczęstsze powody nie korzystania ze szkoleń (% wskazań wśród firm nie organizujących szkoleń)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Bariera kosztu szkolenia wpływa znacząco na korzystanie ze szkoleń przez firmy. W sektorach, które w mniejszym stopniu ją odczuwają (np. pośrednictwo finansowe), szkolenia realizowane są częściej niż w pozostałych. Odwrotnie w przypadku sektorów, dla których koszt szkolenia jest znaczącą barierą (np. handel detaliczny). Zestawienie zależności pomiędzy odczuwaną barierą kosztową i korzystaniem ze szkoleń w 21 sekcjach EKD zawiera poniższy wykres:

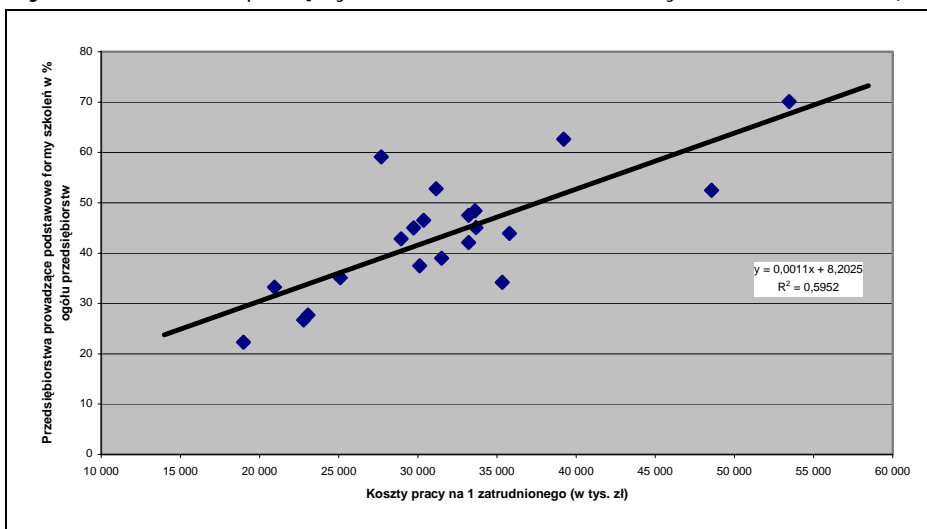
Wykres 8: Zależność pomiędzy barierą kosztową a korzystaniem ze szkoleń (dla 21 grup podsekcji EKD)



Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Jeszcze bardziej istotną statystycznie zależność widać pomiędzy kosztami zatrudnienia, a odsetkiem firm z danej sekcji organizującym szkolenia. Zależność ta w części wiąże się z faktem, że wyższy odsetek organizowanych szkoleń oznacza wyższe koszty szkoleń, co przekłada się w efekcie na wyższe koszty pracy. Wysokość kosztów pracy na zatrudnionego można tu interpretować, jako wskaźnik intensywności wykorzystywania wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Taka interpretacja nie może dotyczyć jednak wszystkich sekcji. W niektórych z nich rynkowa gra popytu i podaży na pracę nie jest jedynym czynnikiem determinującym wysokość wynagrodzeń. W górnictwie i kopalnictwie koszty pracy są na poziomie 48 565 na zatrudnionego przy średniej dla wszystkich badanych sekcji w wysokości 31 366. W innych sekcjach rynek wydaje się natomiast niedoszacowywać wartości dodanej tworzonej przez pracowników. W podsekcji informatyka i działalność badawczo-rozwojowa przeciętne koszty pracy na zatrudnionego wynoszą 27 684 zł. Może to też wynikać z finansowania znacznej części jednostek zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową z pieniędzy publicznych a wydatki te od kilku lat w stosunku do PKB wykazują tendencję spadkową⁹.

Wykres 9: Zależność pomiędzy kosztami zatrudnienia a korzystaniem ze szkoleń (dla 21 grup podsekcji EKD)



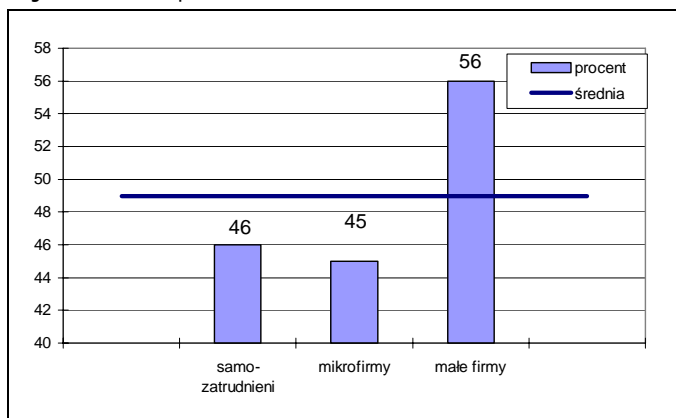
Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

⁹ Strategia zwiększania nakładów na działalność B+R w celu osiągnięcia założeń Strategii Lizbońskiej, marzec 2004

Zapotrzebowanie na szkolenia

Niemal połowa firm mikro deklaruje zapotrzebowanie na tematyczne kursy szkoleniowe. W przypadku firm małych wskaźnik ten jest o ponad 10% wyższy. Porównując wskaźniki uczestnictwa w szkoleniach ze zgłaszanym przez firmy zapotrzebowaniem można zauważyć, że dysproporcja pomiędzy tymi dwiema wielkościami w większym stopniu dotyka zbiorowość podmiotów mikro, niż firm małych.

Wykres 10: Zapotrzebowanie na szkolenia zależnie od wielkości firmy* (w %)

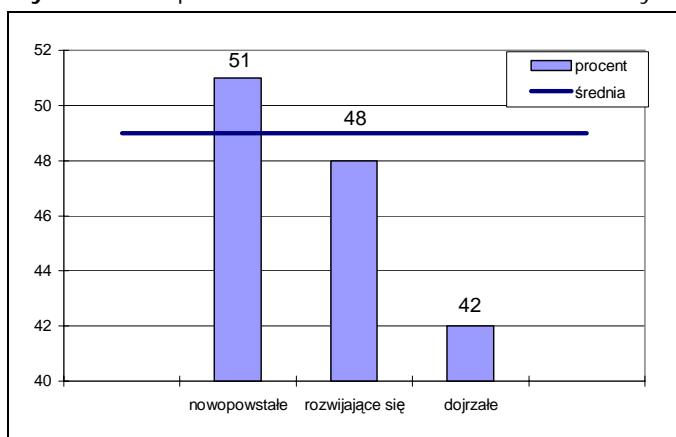


* udział firm deklarujących średnio lub duże zapotrzebowanie na czterostopniowej skali

Źródło: Usługi wspierające mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i samozatrudnionych – raport końcowy, PARP, wrzesień 2003

Zapotrzebowanie na szkolenia zależy też w dużym stopniu od fazy rozwoju, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Firmy dojrzałe nie potrzebują tak bardzo udziału w szkoleniach jak przedsiębiorstwa rozwijające się, a w szczególności firmy nowopowstałe.

Wykres 11: Zapotrzebowanie na szkolenia zależnie od fazy rozwoju firmy* (w %)

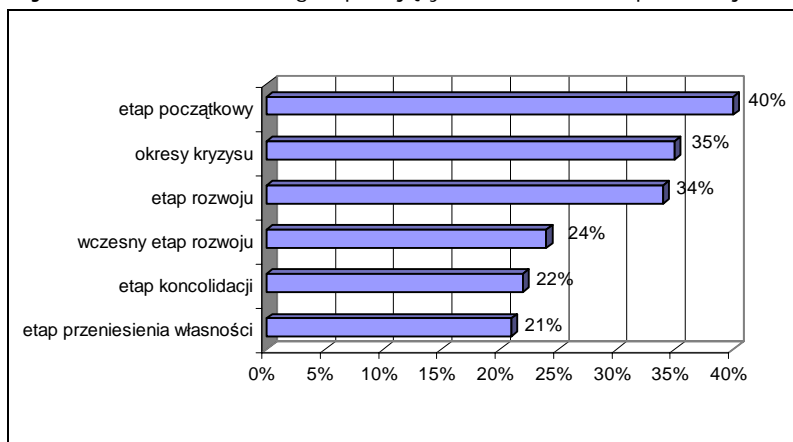


* udział firm deklarujących średnio lub duże zapotrzebowanie na czterostopniowej skali

Źródło: Usługi wspierające mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i samozatrudnionych – raport końcowy, PARP, wrzesień 2003

Wyniki te potwierdzają także inne badania. Według przedsiębiorców, firmy najbardziej potrzebują usług wsparcia na etapie początkowym. Nieco mniejsze zapotrzebowanie istnieje też na etapach kryzysu i rozwoju firmy.

Wykres 12: Potrzeba usług wspierających zależnie od etapu rozwoju firmy (w %)



Źródło: „Badanie szkolenia i doradztwa średniej wielkości firm w Polsce w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej” – Raport badawczy przygotowany przez IPSOS dla PARP (wersja IV), Warszawa, 1 grudnia 2003

Szkolenia pozwalają firmom zdobyć potrzebne kompetencje pracowników. Badania pokazują, że dla europejskich firm z sektora MŚP brak wykwalifikowanych specjalistów jest obecnie podstawową barierą rozwoju¹⁰, a najbardziej problemem tym dotknięte są Irlandia, Portugalia i Grecja. W Polsce ogólny wskaźnik zapotrzebowania na specjalistów jest zbliżony do średniej dla UE. Różnice uwidaczniają się w poszczególnych dziedzinach. Polskie firmy zdecydowanie najbardziej odczuwają brak specjalistów w zawodach związanych z informatyką. Na kolejnych miejscach wśród deficytowych zawodów pojawili się specjaliści z dziedzin sprzedaży, finansów oraz działów technicznych i produkcyjnych. We wszystkich wymienionych obszarach zapotrzebowanie na specjalistów jest w Polsce znacząco wyższe niż średnia dla krajów UE. Stosunkowo mało są natomiast poszukiwani specjaliści w dziedzinach administracji i kadry zarządzającej.

Tabela 1: Zawody, w których brakuje specjalistów wśród MŚP w 2001 roku (% firm deklarujących ten problem)

	Informatyka	Administracja	Dział techniczny i produkcja	Finanse	Sprzedaż	Kadra zarządzająca	Inne
Polska	61	8	28	32	49	12	3
Średnia UE	35	10	47	10	32	13	10

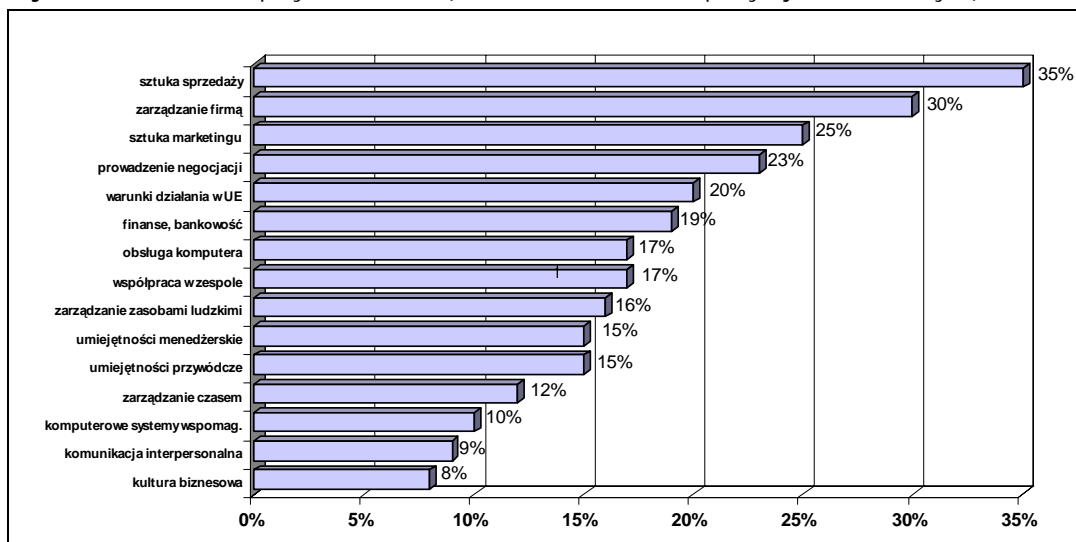
Źródło: Europejski Sondaż Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Tematyka

Tematy najbardziej interesujące firmy w dużej mierze pokrywają się z zapotrzebowaniem na specjalistów z danych dziedzin. Największe potrzeby szkoleniowe firmy posiadają w obszarze sprzedaży. Wysoko w hierarchii potrzeb znajdują się też dwie pokrewne dziedziny – negocjacje i marketing. Dziwić może wysoki wskaźnik zapotrzebowania na szkolenia z zakresu zarządzania wobec niskiego zapotrzebowania na specjalistów z tego zakresu. Powodem może być fakt, że wypełniający ankiety, czyli często przedstawiciele kadry zarządzającej, mają większą skłonność do szkolenia samych siebie niż swoich pracowników. Na dalszych miejscach wśród potrzeb znalazły się elementy finansów, bankowości oraz warunków działania w UE.

¹⁰ Europejski Sondaż Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

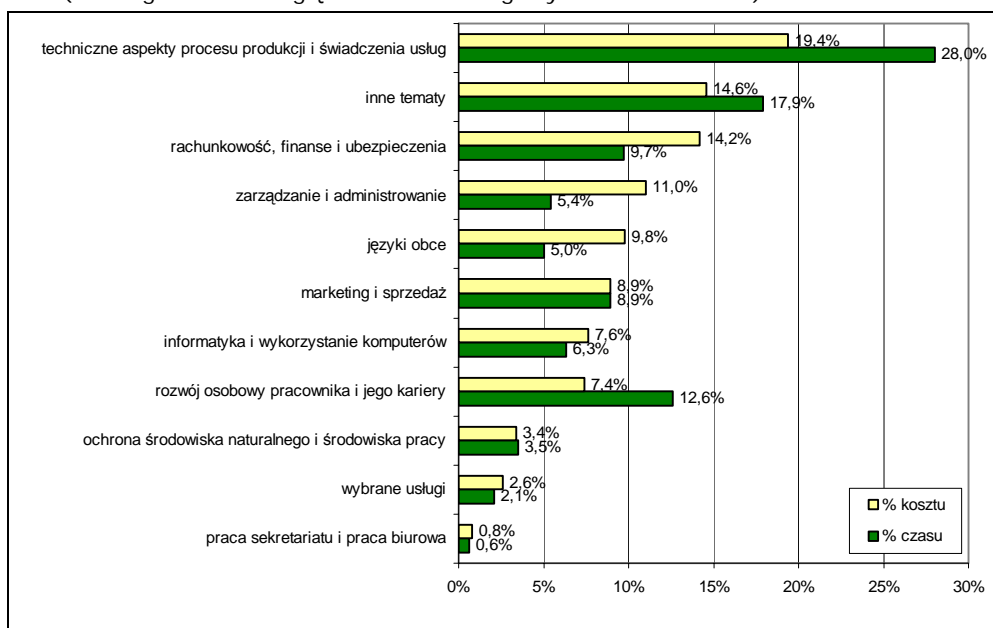
Wykres 13: Szkolenia przydatne firmie (% wskazań wśród firm powyżej 5 zatrudnionych)



Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

Wyniki badania CVTS2 pokazują, że w strukturze realizowanych przez firmy szkoleń dominuje jednak tematyka związana z technicznymi aspektami procesów produkcji i świadczenia usług. Są to szkolenia podstawowe, bez których niemożliwe byłoby prawidłowe wykonywanie przez pracowników ich codziennej pracy. W czasie zrealizowanych szkoleń znaczny udział mają także tematy związane z rozwojem osobistym, finansami, a także marketingiem i sprzedażą.

Wykres 14: Struktura tematyczna szkoleń ze względu na udział w całkowitych kosztach i czasie szkoleń w 2002 roku (uszeregowane ze względu na udział w ogólnym koszcie szkoleń)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Struktura tematyczna przeprowadzanych szkoleń zależy także od wielkości przedsiębiorstwa. Mniejsze firmy większą część czasu poświęcają na szkolenia z zakresu rachunkowości, finansów i ubezpieczeń. Udział tej tematyki jest jeszcze wyższy pod względem kryterium ogólnego kosztu szkoleń. Jest to jeden z powodów, dla których firmy małe ponoszą wyższe jednostkowe koszty szkoleń niż firmy duże.

Firmy małe ponoszą też wyższe koszty i spędzają relatywnie więcej czasu niż firmy większe na szkoleniach z zakresu technicznych aspektów produkcji i świadczenia usług. Są to szkolenia podstawowe, niezbędne do poprawnego wykonywania działań operacyjnych.

Szkolenia z tych dwóch zakresów zajmują niemalże 50% ogólnego czasu i kosztu, w przypadku firm największych jest to niewiele ponad 30%. W efekcie firmy małe mniej intensywnie korzystają ze szkoleń z pozostałych obszarów tematycznych.

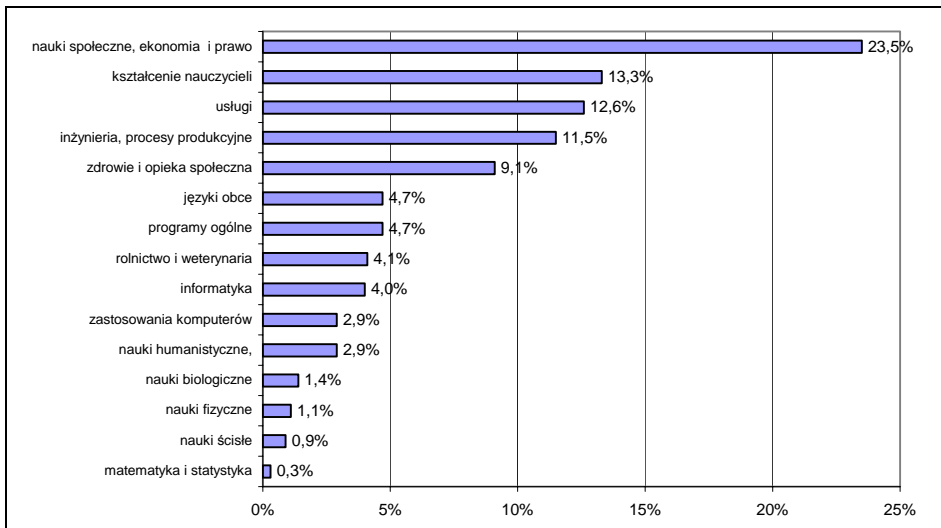
Wykres 15: Struktura tematyczna szkoleń ze względu na udział w całkowitych kosztach i czasie szkoleń w 2002 roku zależnie od wielkości firmy

	małe (10-49)		średnie (50-249)		duże (250-)	
	% czasu	% kosztu	% czasu	% kosztu	% czasu	% kosztu
języki obce	2,5 %	5,2 %	5,4 %	10,9 %	5,2 %	10,3 %
marketing i sprzedaż	7,4 %	9,5 %	14,0 %	11,2 %	7,2 %	7,2 %
rachunkowość, finanse i ubezpieczenia	14,3 %	21,1 %	10,8 %	14,5 %	8,7 %	12,2 %
zarządzanie i administrowanie	7,4 %	8,4 %	5,3 %	11,2 %	5,1 %	11,6 %
praca sekretariatu i praca biurowa	1,2 %	0,8 %	0,5 %	0,4 %	0,5 %	1,1 %
rozwój osobowy pracownika i jego kariery	6,5 %	4,3 %	5,7 %	6,1 %	15,9 %	9,1 %
informatyka i wykorzystanie komputerów	5,5 %	5,4 %	7,8 %	6,2 %	5,8 %	9,0 %
techniczne aspekty procesu produkcji i świadczenia usług	35,4 %	25,2 %	29,6 %	18,7 %	26,7 %	18,4 %
ochrona środowiska naturalnego i środowiska pracy	2,8 %	2,6 %	3,3 %	3,8 %	3,6 %	3,4 %
wybrane usługi	3,8 %	5,0 %	2,2 %	2,4 %	1,9 %	2,0 %
inne tematy	13,2 %	12,4 %	15,4 %	14,6 %	19,4 %	15,8 %
OGÓŁEM W KOLUMNIE	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003

Inny podział tematyczny został przyjęty w Badaniu Aktywności Edukacyjnej Dorosłych. Wyniki badania pokazują, że pracujący dokończają się najczęściej w kierunkach związanych z naukami społecznymi, w szczególności z ekonomii i prawa. Wysoki odsetek liczby zrealizowanych programów z zakresu kształcenia nauczycieli wynika głównie z zainteresowania tą tematyką kobiet. Udział tego typu szkoleń w strukturze wśród mężczyzn nie przekracza bowiem 5%. Na kolejnych miejscach znalazły się szkolenia z procesów produkcji i usług co jest zbieżne z wynikami badania CVTS2. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się natomiast nauki ścisłe i przyrodnicze, w szczególności fizyka, matematyka i biologia.

Wykres 16: Struktura tematyczna liczby programów szkoleniowych realizowanych przez pracujących w 2002 roku

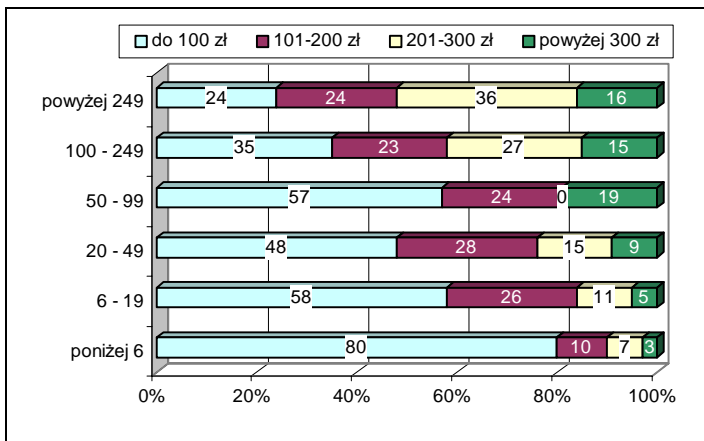


Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu końcowego z realizacji zadania 1.1. - Badanie Aktywności Edukacyjnej Dorosłych, Warszawa, październik 2003

Ceny

Wysokość opłaty za szkolenie w dużej mierze zależy od wielkości firmy. W przypadku najmniejszych podmiotów jedynie 20% firm w 2001 roku zapłaciła za dzień szkolenia pracownika więcej niż 100 zł. Kwota ta pokazuje jak niewielkie środki są gotowe przeznaczyć firmy mikro. Im firma większa tym wyższą cenę jest w stanie zapłacić za szkolenie.

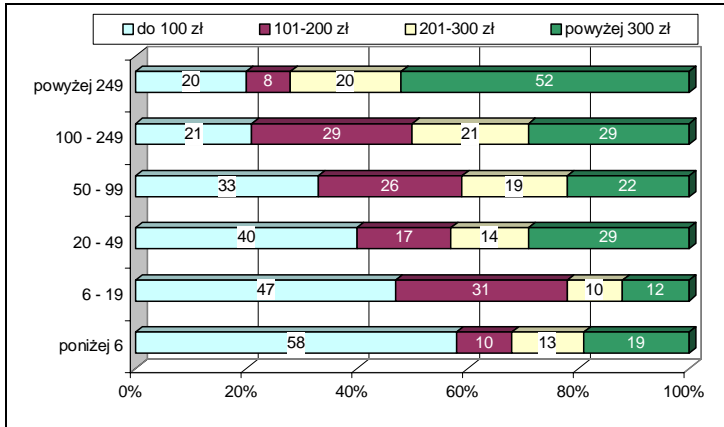
Wykres 17: Średnia cena płacona za dzień szkolenia pracownika (bez noclegu i wyżywienia) zależnie od wielkości firmy



Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

Przeciętny koszt szkolenia menedżerów jest wyższy od kosztu szkolenia pozostałych pracowników niezależnie od wielkości firmy. Granicą dla firm mikro jest nadal w dużym stopniu kwota 100 zł za dzień, którą płaci niemal 60% firm mikro. Podobny odsetek, lecz firm największych (52%) płaci za dzień szkolenia powyżej 300 zł.

Wykres 18: Średnia cena płacona za dzień szkolenia jednej osoby spośród kadry zarządzającej (bez noclegu i wyżywienia) zależnie od wielkości firmy



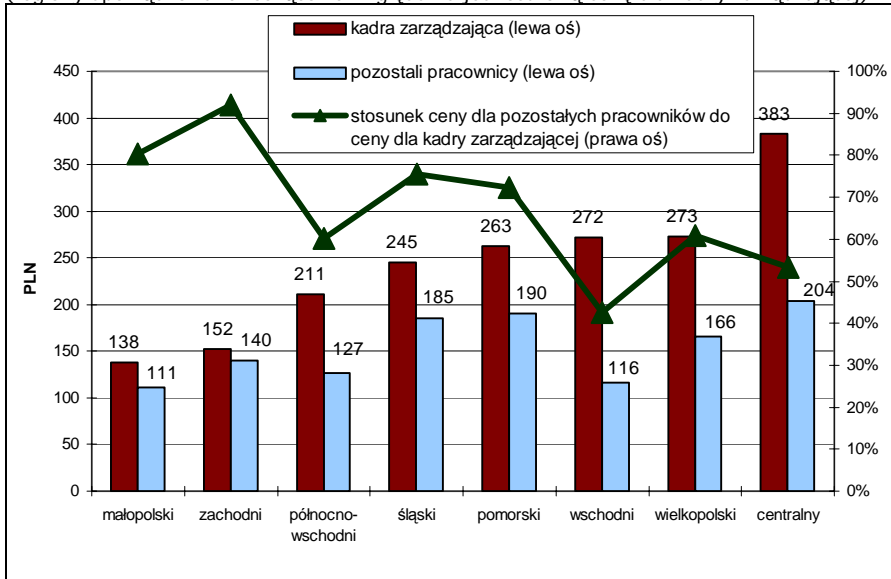
Zródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

Cena płacona za szkolenia w dużej mierze zależy także od regionu, w którym funkcjonuje firma. Zdecydowanie najdroższym regionem pod względem kosztów szkoleń zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników jest region centralny. Region małopolski okazał się natomiast najtańszym regionem.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na powiązanie pomiędzy dodatkową marżą na szkoleniach dla kadry zarządzającej a ceną takiego szkolenia. Okazuje się, że wraz ze wzrostem ceny jednostkowej dla kadry zarządzającej rośnie jednocześnie różnica pomiędzy tą ceną a ceną dla pozostałych pracowników. Świadczy to o realizowaniu relatywnie wyższej marży na uczestnikach z grupy kadry zarządzającej w wybranych regionach. Trudno jednak określić, jakie są przyczyny takiego zjawiska. Może ono wynikać z wyższej jakości usług oferowanych menedżerom w niektórych regionach, lecz równie dobrze z niedoskonałości rynku związanej z dostępem do ofert szkoleniowych.

Wykres 19: Średnia cena płacona za dzień szkolenia jednej osoby (bez noclegu i wyżywienia) zależnie od regionu, w którym funkcjonuje firma

(regiony uporządkowane rosnąco ze względu na jednostkową cenę dla kadry zarządzającej)

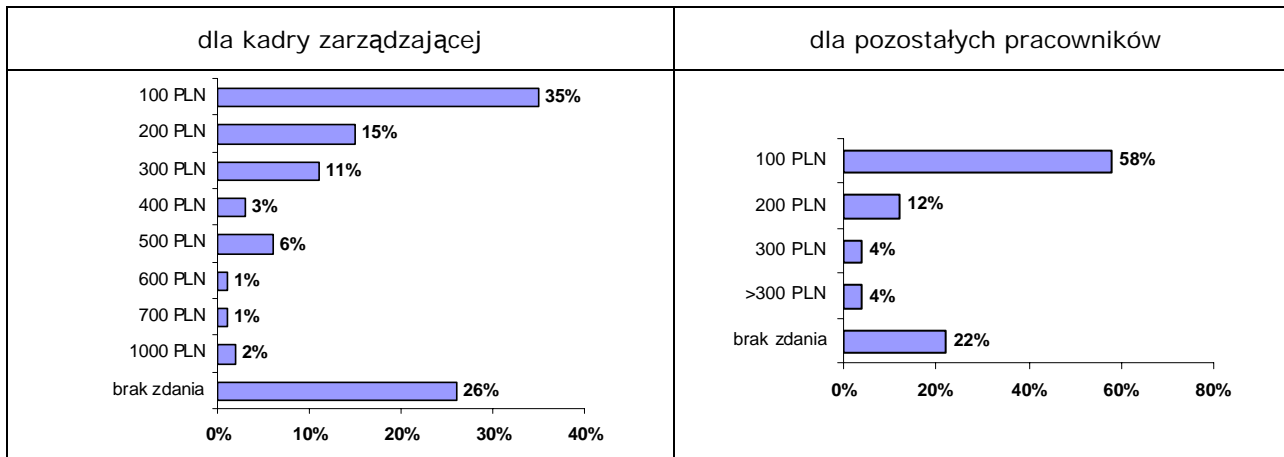


Zródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

W badaniu popytu zgłaszanego przez firmy na szkolenia w 2000 roku zapytano o akceptowalną cenę za dzień szkolenia dla menedżerów i pracowników. Wyniki pokazują, że dla większości firm barierą była już kwota 100 zł za dzień szkoleniowy. W przypadku kadry zarządzającej akceptowalne były

jednak znacznie wyższe poziomy ceny i wydaje się, że granicą w tym przypadku była kwota 500 PLN. Niższe kwoty akceptowalne były przez menedżerów starszych, którzy nie ukończyli studiów wyższych, z firm z siedzibami w mniejszych miejscowościach. Wyższe kwoty akceptują głównie młodzi menedżerowie z firm z kapitałem zagranicznym z dużych ośrodków miejskich.

Wykres 20: Akceptowalna cena szkolenia w firmach zatrudniających powyżej 5 pracowników

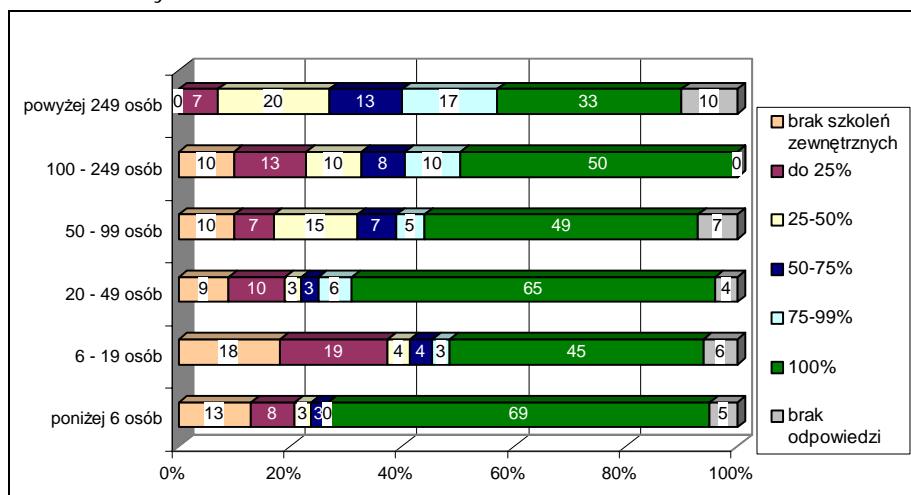


Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2000

Formy

Najmniejsze podmioty korzystają prawie wyłącznie ze szkoleń zewnętrznych. Wraz ze wzrostem liczby pracowników, firmy zaczynają w większym stopniu stosować szkolenia wewnętrzne, co pozwala im znacząco obniżyć koszty jednostkowe. Korzyści skali pojawiają się jednak dopiero, gdy firma zamierza przeszkolić większą liczbę pracowników. W przypadku szkolenia pojedynczych osób zdecydowanie bardziej opłaca się skorzystać z oferty szkolenia zewnętrznego.

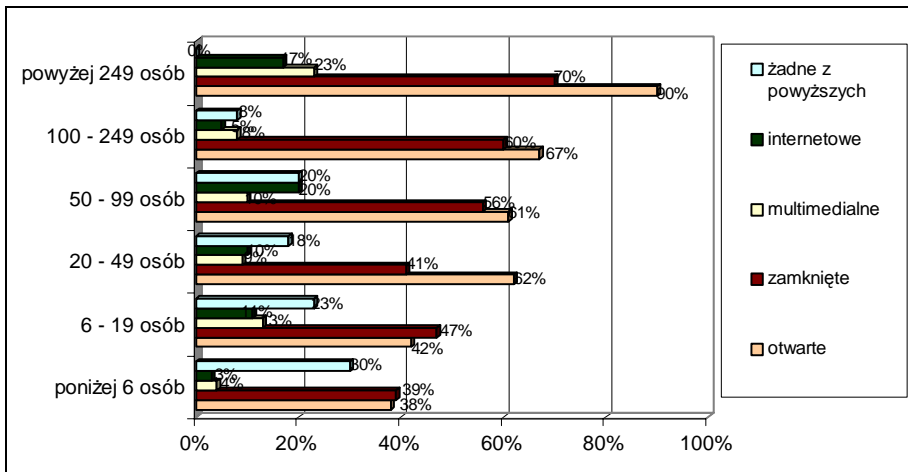
Wykres 21: Udział szkoleń zewnętrznych we wszystkich szkoleniach, w których firma brała udział zależnie od wielkości firmy



Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

Analizując popyt zgłaszany przez firmy na różne formy szkolenia można zaobserwować dwie prawidłowości. Po pierwsze, firmy większe częściej korzystają ze wszystkich dostępnych form szkoleń. Po drugie, korzystanie z nowoczesnych form szkoleń (multimedialnych i internetowych) jest nadal zjawiskiem rzadkim, w szczególności wśród firm mikro.

Wykres 22: Odsetek firm korzystających z różnego typu szkoleń zależnie od wielkości firmy

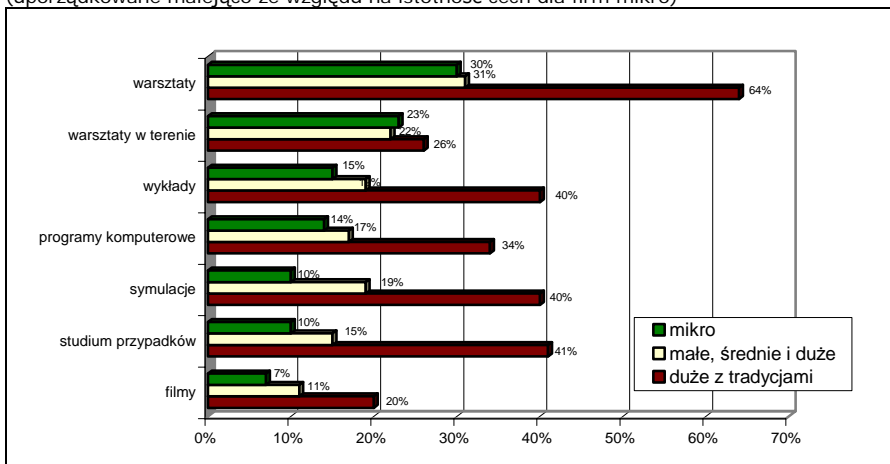


Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

Metody

W opinii potencjalnych odbiorców bezsprzecznie najbardziej skuteczną metodą szkolenia są warsztaty. W przypadku pozostałych form istnieje duże zróżnicowanie opinii zależne od wielkości firmy. Zakładając, że największe podmioty są w stanie lepiej zweryfikować skuteczność szkolenia (wiąże się to z większym doświadczeniem oraz stosowaniem w szerszym zakresie narzędzi oceny efektywności szkoleń), podmioty małe nie doceniają skuteczności niektórych narzędzi, przeceniając skuteczność innych. Niższą skuteczność niż w przypadku oceny firm większych przypisują wykładom, programom komputerowym, a w szczególności symulacjom i studiom przypadków. Stosunkowo wyżej oceniają natomiast warsztaty w terenie, co może wynikać z częstszego wykorzystywania szkoleń jednocześnie jako pewnej formy imprezy integracyjnej.

Wykres 23: Ocena skuteczności różnych form szkoleniowych (odsetek firm wybierających daną metodę) (uporządkowane malejąco ze względu na istotność cech dla firm mikro)



* odsetek respondentów wskazujących odpowiedź „bardzo skuteczne” na czterostopniowej skali (bardzo skuteczne – zupełnie nieskuteczne)

Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

Preferencje klientów

Zdecydowanie najważniejszą cechą dla klientów firm szkoleniowych jest jakość szkolenia. Dopiero na drugim miejscu wśród firm mikro, a na kolejnych miejscach w przypadku firm większych, znalazła się cena usługi. Można zatem postawić tezę, że zazwyczaj firmy korzystają z szkolenia dopiero, gdy mają pewność wysokiej jakości oferty. Cena determinuje natomiast, czy są w stanie zakupić dane szkolenie.

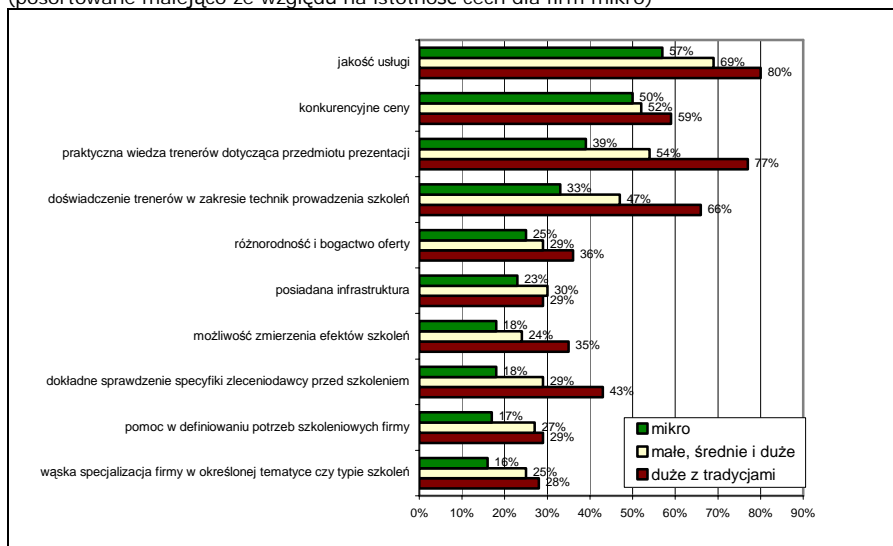
Badanie preferencji pokazuje też inną prawidłowość, a mianowicie uzależnienie skali wymagań stawianych ofercie od wielkości firmy. Im firma większa tym wyższe wymagania stawiane są przed usługodawcą pod każdym względem.

Firmy największe, z racji częstszego korzystania z usług, posiadają większe doświadczenie i wiedzę na temat oferty i efektywności szkoleń. Pozwala im to trafniej ocenić, które z czynników mogą mieć większy wpływ na efektywność przeprowadzonego szkolenia. Na poniższym wykresie widać, że największe różnice w odpowiedziach firm małych i dużych występują w przypadku dwóch cech:

- praktycznej wiedzy trenerów dotyczącej przedmiotów prezentacji, a także
- doświadczenia trenerów w zakresie technik prowadzenia szkoleń

Duże firmy wskazują, że elementy te są ważniejsze od oferowanej ceny szkolenia. Niedocenianie istotności tych czynników może spowodować, że mniejsi przedsiębiorcy, którzy sporadycznie korzystają z oferty firm szkoleniowych, będą otrzymywali usługi niższej jakości. W efekcie, nawet jeśli za tego typu usługę zapłacą mniej, zwrot z takiej inwestycji może się okazać niesatysfakcjonujący, co może zniechęcić do ponownego skorzystania z oferty szkoleniowej.

Wykres 24: Preferowane cechy oferty firm szkoleniowych przy wyborze usługodawcy (% wskazań*)
(posortowane malejąco ze względu na istotność cech dla firm mikro)

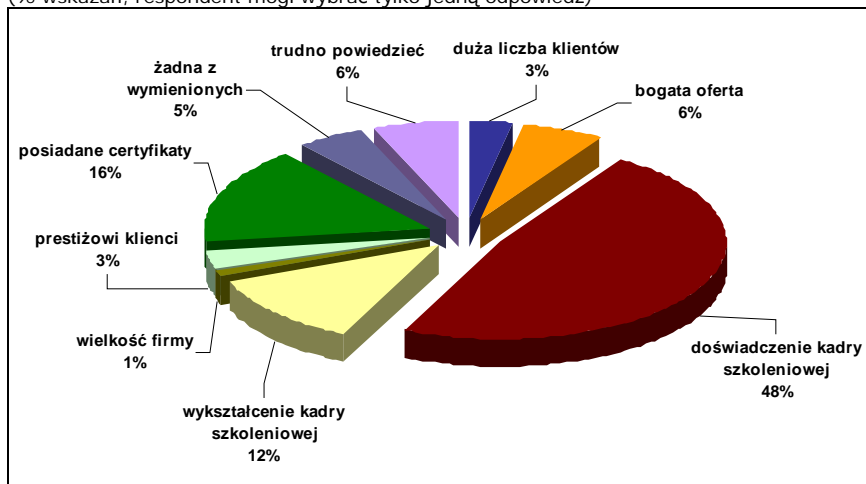


* odsetek respondentów wskazujących odpowiedź „bardzo ważne” na czterostopniowej skali (bardzo ważne – zupełnie nieważne)
Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2001

W badaniu przeprowadzonym rok wcześniej zapytano o cechy świadczące o wiarygodności firmy szkoleniowej. Wyniki wskazują jednoznacznie, że najważniejszym czynnikiem jest kadra szkoleniowa,

a konkretniej jej wykształcenie i doświadczenie (w sumie 60%). Stosunkowo istotne są też certyfikaty, które były wskazywane przez 16% firm.

Wykres 25: Cechy świadczące o wiarygodności firmy szkoleniowej (% wskazań, respondent mógł wybrać tylko jedną odpowiedź)



Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, październik 2000

Główne segmenty na rynku

Segmentacja przeprowadzona w 2000 roku na próbie ponad 600 przedsiębiorstw przez Ipsos-Demoskop pozwoliła wyróżnić na rynku 5 segmentów klientów. Kryterium segmentacji był szereg cech kadry zarządzającej, gdyż to od ich nastawienia w dużym stopniu zależy popyt zgłaszany przez firmy na rynku szkoleniowym. Charakterystyki i udziały w rynku wszystkich wyróżnionych segmentów zostały przedstawione w poniższym zestawieniu.

Tabela 2: Zidentyfikowane segmenty odbiorców na rynku szkoleń w 2000 roku

Nazwa	Charakterystyka	Udział w grupie firm powyżej 5 pracowników	Udział w grupie firm do 5 pracowników
zdecydowani	<ul style="list-style-type: none"> • menedżerowie bardzo silnie odczuwają potrzebę podnoszenia kwalifikacji • uczestniczyli już w szkoleniach • zarządzane są przez 40 kilku letnich menedżerów z wyższym wykształceniem • mają obroty powyżej 1 000 000 zł • ich siedziba mieści się w regionie wielkopolskim, małopolskim, zachodnim lub centralnym • w przypadku firm najmniejszych są to głównie firmy usługowe z regionu centralnego i zachodniego • przy zakupie szkolenia kierują się głównie jego jakością 	38%	10%
skłonni	<ul style="list-style-type: none"> • menedżerowie odczuwają potrzebę rozwoju, lecz już nie tak silną jak zdecydowani • zakupują szkolenia doraźnie, bez planu • zarządzane przez menedżerów po 50-tce ze średnim wykształceniem • ich siedziba mieści się najczęściej w regionie wielkopolskim lub centralnym • od zdecydowanych odróżnia ich zwracanie większej uwagi na cenę a mniejszej na jakość 	28%	10%
obojętni	<ul style="list-style-type: none"> • menedżerowie raczej nie odczuwają potrzeby szkolenia • mają doświadczenia, choć często nie najlepsze, w korzystaniu ze szkoleń • menedżerowie zazwyczaj dyplomują się wykształceniem średnim • ich obroty nie przekraczają zazwyczaj 1 mln zł 	10%	15%
niechętni	<ul style="list-style-type: none"> • menedżerowie nie odczuwają potrzeby udziału w szkoleniach • nie mają doświadczeń w korzystaniu ze szkoleń • zarządzają tymi firmami głównie ich właściciele i współwłaściciele, osoby po czterdziestce • zazwyczaj osiągają obroty poniżej 200 000 zł 	12%	18%
zainteresowani bez doświadczeń	<ul style="list-style-type: none"> • menedżerowie odczuwają potrzebę rozwoju • nie korzystali do tej pory ze szkoleń 	12%	47%

Źródło: Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw, Ipsos-Demoskop na zlecenie Instytutu Zarządzania, 2000

Segment „zainteresowani bez doświadczeń” jest to grupa firm będąca potencjałem dla znaczącego wzrostu rynku szkoleń. W przypadku pojawienia się sprzyjających okoliczności niemal 50% firm mikro i ponad 10% z grupy firm większych powiększy popyt zgłaszany na rynku na tego typu usługi.

ANALIZA PODAŻY SZKOLEŃ

Wstęp

Jak dotąd w Polsce nie zostały przeprowadzone kompleksowe i reprezentacyjne badania podaży szkoleń skierowanych do przedsiębiorstw.

Poniższa analiza została oparta w większości na danych z dwóch baz Instytutu Zarządzania: bazie firm szkoleniowych i bazie szkoleń. Zgodnie ze specyfikacją złożoną przez zamawiającego do analizy wybrano jedynie te rekordy, które spełniały określone w zamówieniu wymagania i zostały zaktualizowane w przeciągu danego roku oraz zawierały pełne informacje na temat badanej cechy.

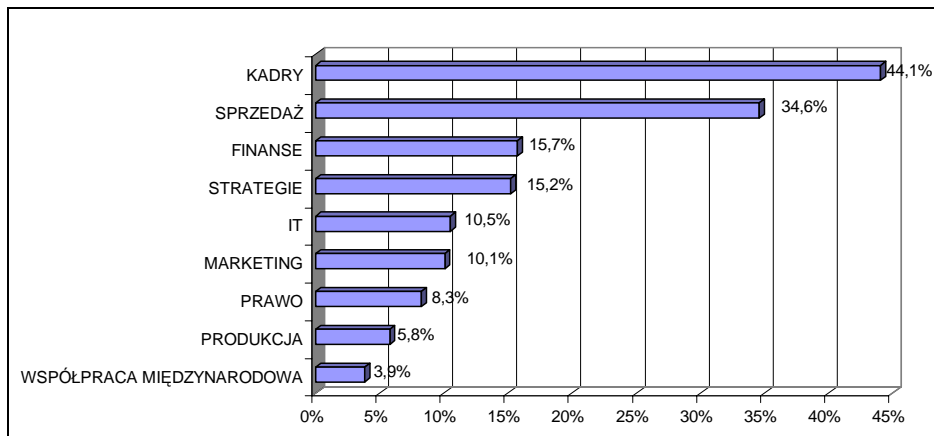
W efekcie uwzględniono zależnie od roku od ok. 300 do ok. 500 firm szkoleniowych i ponad 2500 szkoleń.

Mamy świadomość, że przebadana grupa nie jest reprezentatywna dla całego rynku szkoleniowego. Dlatego też używane w tej części ekspertyzy sformułowania: „firmy szkoleniowe”, „instytucje szkoleniowe”, czy też „szkolenia”, choć sugerujące uogólnienie, prosimy traktować jako odwołujące się jedynie do grupy firm i szkoleń zawartych w bazie Instytutu Zarządzania.

Tematyka

Oferta szkoleń oferowanych przez firmy szkoleniowe koncentruje się wokół dwóch głównych obszarów – kadr i zarządzania. Najrzadziej oferowane są szkolenia z zakresu współpracy międzynarodowej, produkcji, prawa, marketingu i IT.

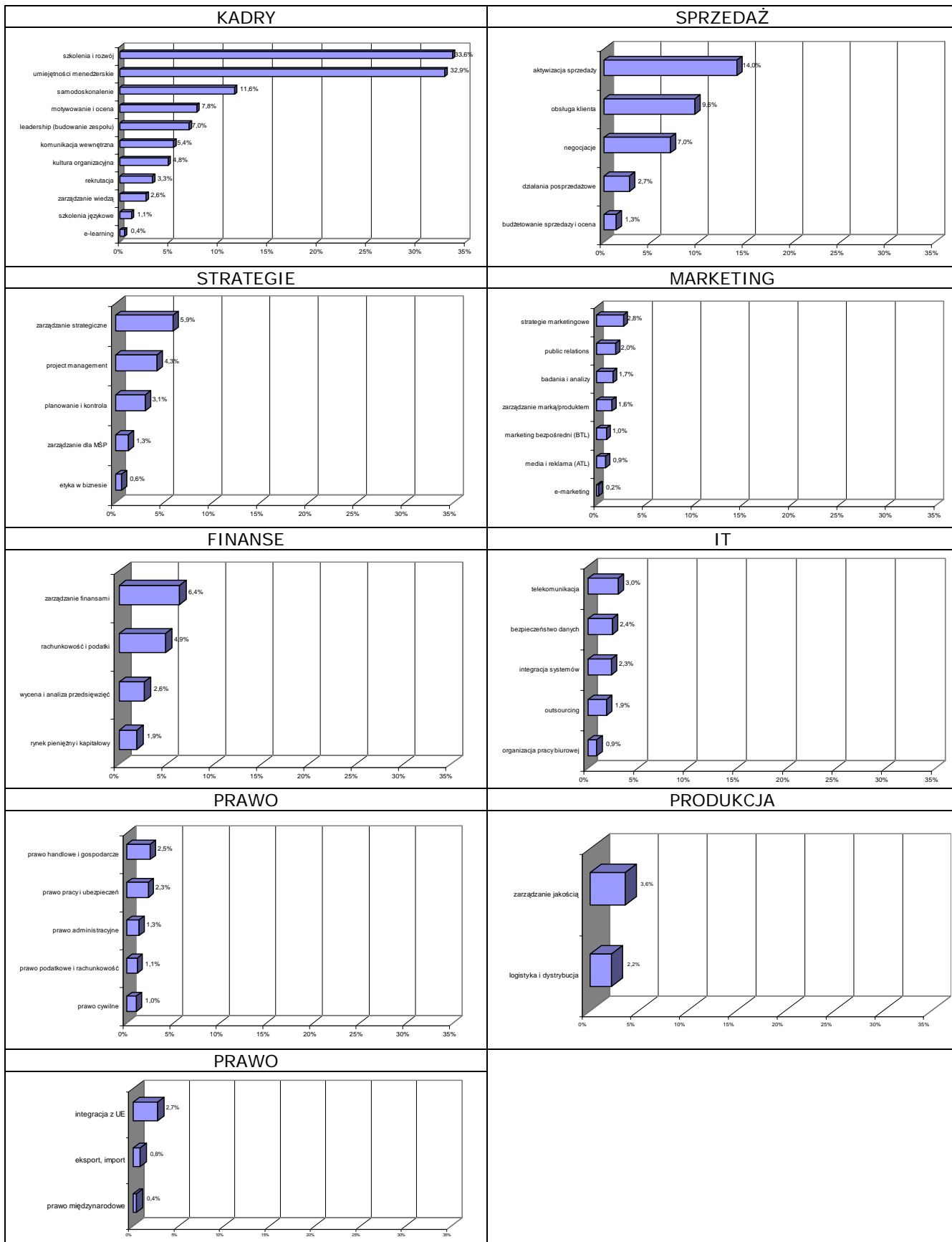
Wykres 26: Podział na główne bloki tematyczne szkoleń zawartych w bazie Instytutu Zarządzania



* procenty nie sumują się do 100, gdyż tematyka szkolenia może być zakwalifikowana do kilku kategorii jednocześnie
Źródło: Baza szkoleń – www.kadry.info.pl, Instytut Zarządzania, stan na 12 marca 2004

Szczegółowy udział liczby szkoleń w bazie w ramach poszczególnych podkategorii został przedstawiony poniżej:

Wykres 27: Podział na grupy tematyczne w ramach poszczególnych kategorii tematycznych szkoleń zawartych w bazie Instytutu Zarządzania

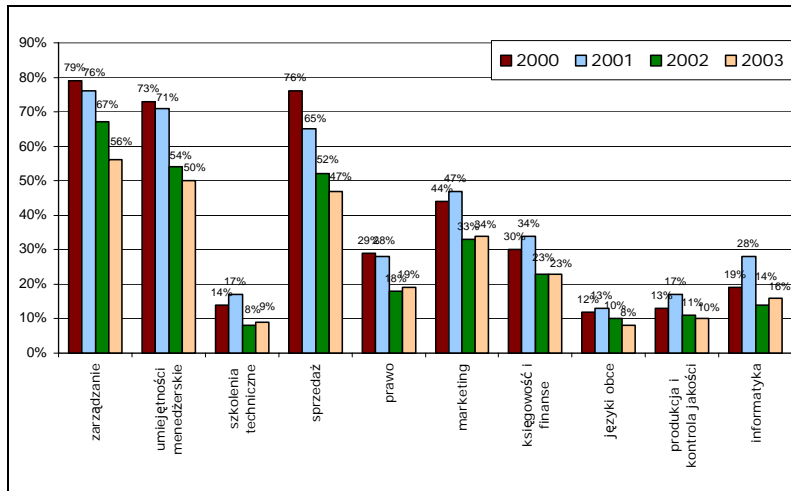


* procenty nie sumują się do 100, gdyż tematyka szkolenia może być zakwalifikowana do kilku kategorii jednocześnie

Źródło: Baza szkoleń – www.kadry.info.pl, Instytut Zarządzania, stan na 12 marca 2004

W kolejnych latach widać zmianę orientacji tematycznej instytucji szkoleniowych w stronę coraz bardziej wyspecjalizowanych zagadnień. Z roku na rok maleje odsetek instytucji deklarujących posiadanie w swojej ofercie szkoleń należących do bardzo ogólnych kategorii, takich jak zarządzanie, umiejętności menedżerskie, czy sprzedaż. Instytucje szkoleniowe coraz rzadziej oferują usługi z wielu różnych zakresów tematycznych, częściej koncentrując się na wybranych zagadnieniach.

Wykres 28: Udział szkoleń o różnej tematyce w ofercie szkoleniowej firm znajdujących się w bazie Instytutu Zarządzania

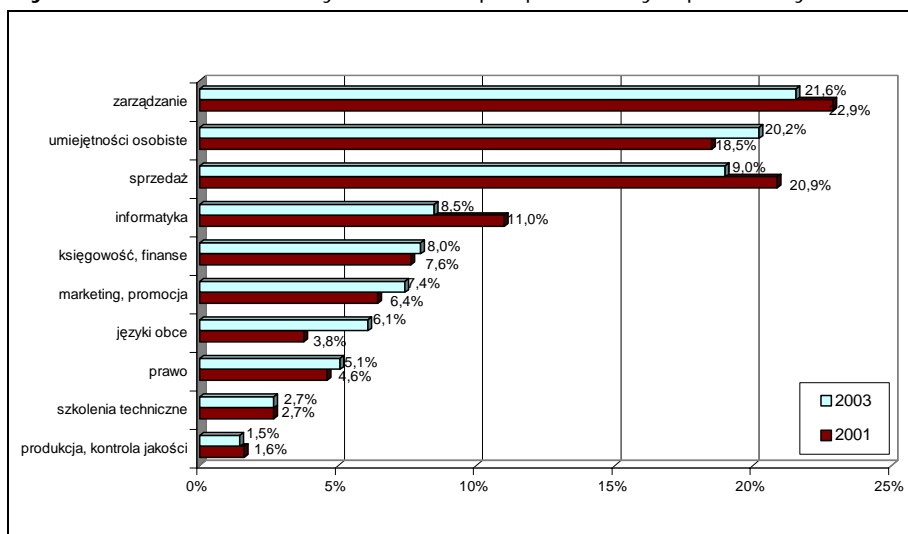


Zródło: Badanie Rynek Usług Szkoleniowych – Instytut Zarządzania 2000, 2001, 2002, 2003

Posiadanie w ofercie szkolenia z danej tematyki nie oznacza jeszcze, że zostanie ono przeprowadzone. Ponadto umieszczanie w bazie danego szkolenia pod wieloma kategoriami tematycznymi zwiększa szansę dotarcia do potencjalnego klienta. Obie te cechy sprawiają, że korzystanie z bazy szkoleń jako wyznacznika faktycznej podaży poszczególnych usług obciążone jest znacznym ryzykiem.

W takiej sytuacji warto porównać otrzymane wyniki ze strukturą szkoleń sprzedanych przez instytucje szkoleniowe. Analiza danych pokazuje, że ponad 60% zrealizowanych szkoleń zawiera się w jedynie 3 kategoriach tematycznych – zarządzaniu, umiejętnościach osobistych oraz sprzedaży. Jest to dowód na silną koncentrację w ofercie tematycznej realizowanych szkoleń w wymienionych obszarach.

Wykres 29: Struktura tematyczna szkoleń przeprowadzonych przez firmy szkoleniowe



Zródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

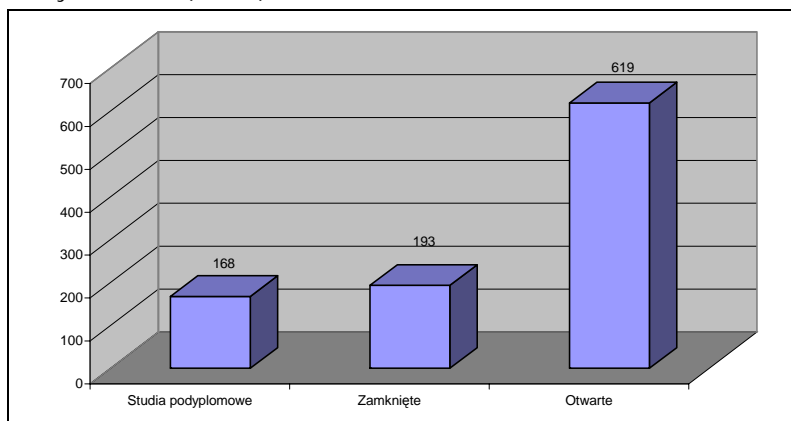
Ceny

Zdecydowanie najdroższą formą szkoleń w przeliczeniu na koszt dla jednej osoby (8 godzin bez wyżywienia i noclegu) są szkolenia otwarte jako forma krótkich szkoleń indywidualnych - wysoce specjalistycznych lub przeznaczonych dla firm małych, gdy trudno jest z jednej firmy zorganizować grupę pracowników o podobnych potrzebach. Szkolenia zamknięte są najbardziej efektywną formą szkoleń ze względu na koszt, gdy firma szkoli duże grupy pracowników.

Niewiele tańsze są studia, które są przeznaczone jako długie szkolenia indywidualne.

Szkolenia na dystans - korespondencyjne czy e-learning z powodu małej podaży obecnie ze względu na okres przejściowy nie zostały ujęte w analizie cenowej.

Wykres 30: Przeciętny koszt dnia szkolenia (8 godzin) dla 1 pracownika* bez wyżywienia i noclegu zależnie od formy szkolenia (w PLN)

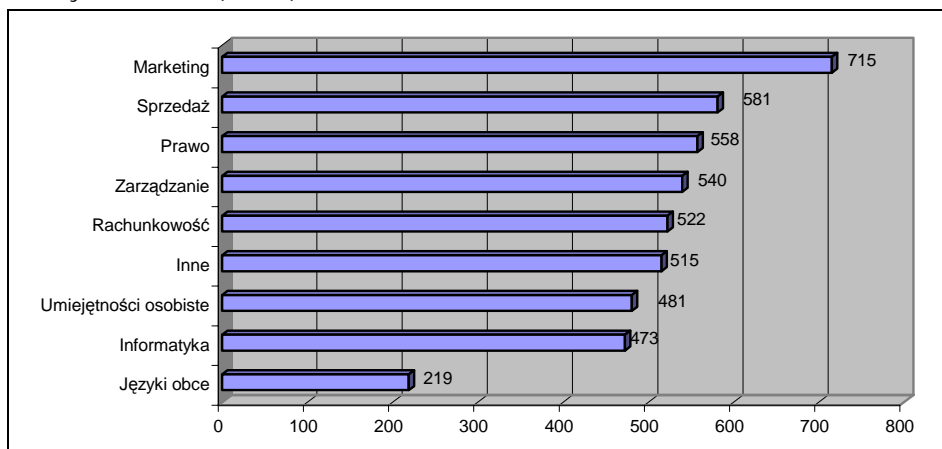


* przyjęto 15 osób jako przeciętną wielkość grupy na szkoleniu zamkniętym.

Źródło: Baza szkoleń – www.kadry.info.pl, Instytut Zarządzania, stan na 12 marca 2004

Cena szkolenia zależy także od jego tematyki. Zdecydowanie najdroższymi szkoleniami są szkolenia z zakresu marketingu. Zdecydowanie najtańsze są natomiast szkolenia z języków obcych. Dzień szkolenia w ramach pozostałych tematów zawiera się w przedziale cenowym 480-580 PLN za uczestnika.

Wykres 31: Przeciętny koszt dnia szkolenia (8 godzin) dla 1 pracownika* bez wyżywienia i noclegu zależnie od tematyki szkolenia (w PLN)

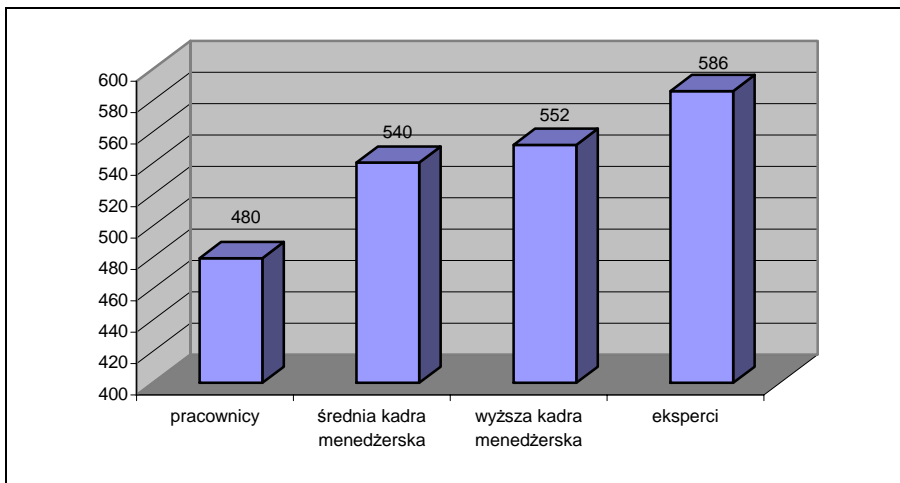


* przyjęto 15 osób jako przeciętną wielkość grupy na szkoleniu zamkniętym.

Źródło: Baza szkoleń – www.kadry.info.pl, Instytut Zarządzania, stan na 12 marca 2004

Kolejnym czynnikiem, który ma wpływ na wysokość ceny szkolenia jest grupa docelowa, dla której jest ono przewidziane. Ceny szkoleń rosną wraz ze wzrostem pozycji zajmowanej w hierarchii przedsiębiorstwa przez adresata danego szkolenia, aczkolwiek najdroższe są szkolenia dla specjalistów w danych dziedzinach.

Wykres 32: Przeciętny koszt dnia szkolenia (8 godzin) dla 1 pracownika* bez wyżywienia i noclegu zależnie od adresata szkolenia (w PLN)

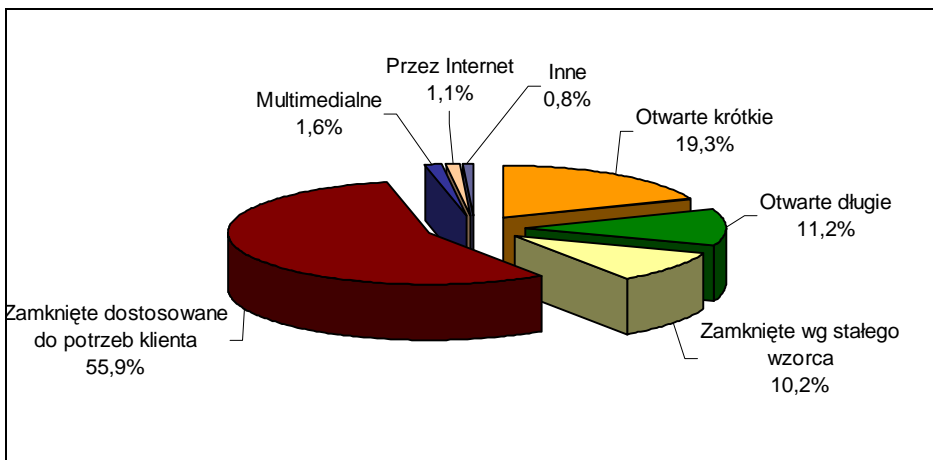


* przyjęto 15 osób jako przeciętną wielkość grupy na szkoleniu zamkniętym.
 Źródło: Baza szkoleń – www.kadry.info.pl, Instytut Zarządzania, stan na 12 marca 2004

Formy

Wśród różnych form usług szkoleniowych świadczonych przez firmy dominują szkolenia zamknięte dostosowana do potrzeb klienta (55,9%). Drugą pod względem częstości stosowania są szkolenia otwarte krótkie (19,3%). Jedyne niewielki odsetek usług firm świadczony jest z wykorzystaniem najnowszych technologii - szkolenia przez internet i multimedialne formy szkoleń łącznie nie stanowią nawet 3% przeprowadzonych szkoleń.

Wykres 33: Struktura form przeprowadzonych szkoleń

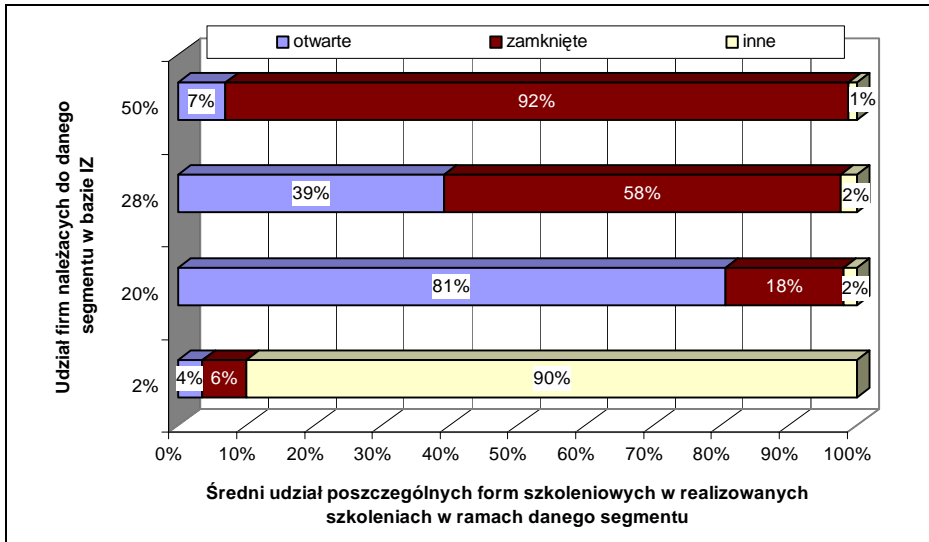


Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Pod względem przeprowadzanych form szkoleń firmy szkoleniowe można podzielić na cztery segmenty. Połowa firm koncentruje swoją działalność na szkoleniach zamkniętych, praktycznie nie realizując szkoleń w innych formach. Druga pod względem liczności grupa, stanowiąca ponad 1/4

ogółu firm przeprowadza zazwyczaj szkolenia zamknięte, lecz oferuje także szkolenia otwarte. Co piąta instytucja szkoleniowa koncentruje się na szkoleniach otwartych, czasami zdobywając klientów na szkolenia zamknięte. Ostatnia, najmniej liczna grupa to firmy szkolące głównie korespondencyjnie lub przez Internet.

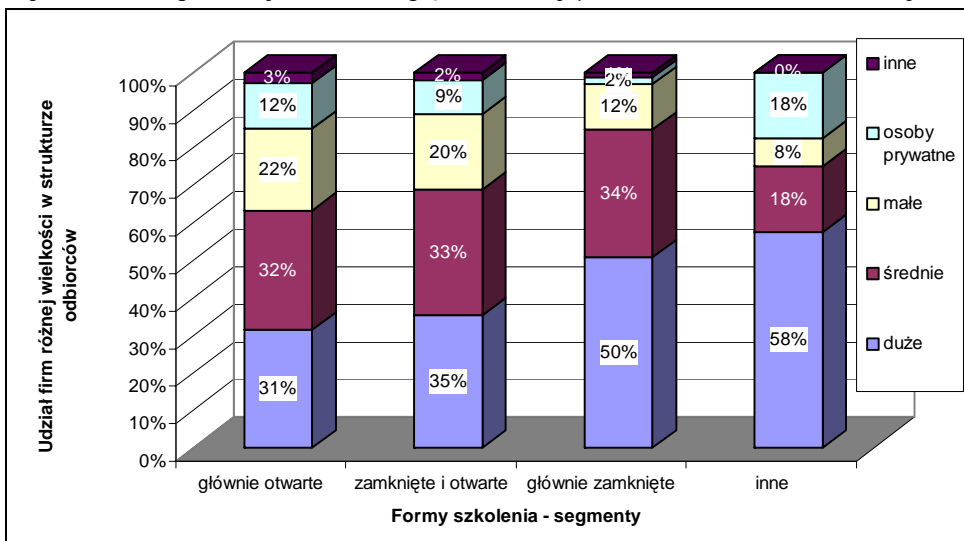
Wykres 34: Segmentacja firm ze względu na formy prowadzenia szkoleń



Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Forma szkoleń przeprowadzana przez daną instytucję silnie wiąże się ze strukturą jej odbiorców. Firmy koncentrujące się na szkoleniach zamkniętych mają w portfelach swoich klientów więcej firm dużych niż te, które przeprowadzają w większości szkolenia otwarte. W przypadku instytucji oferujących pozostałe formy szkoleń widać, że z jednej strony znaczący udział w wśród ich klientów stanowią osoby prywatne (kursy korespondencyjne), z drugiej zaś firmy duże (szkolenia typu e-learning).

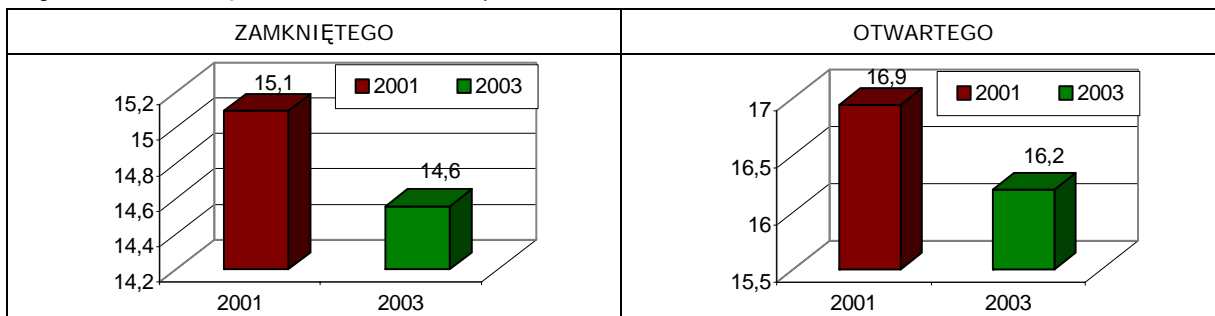
Wykres 35: Segmentacja firm ze względu na formy prowadzeniu szkoleń a odbiorcy szkoleń



Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Wielkość grupy szkoleniowej zarówno w przypadku szkoleń zamkniętych jak i otwartych utrzymuje się na niemal niezmiennym poziomie i jest zbliżona do 15 osób. Poziom ten wydaje się być optymalny do zapewnienia odpowiedniej interakcji między uczestnikami i trenerem, co przekłada się na efektywność szkolenia.

Wykres 36: Przeciętna liczba uczestników podczas szkolenia



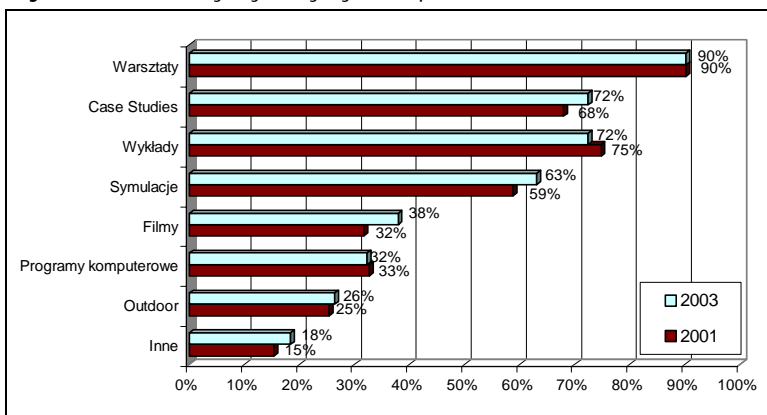
Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Metody

Zdecydowanie najczęściej oferowanymi metodami przeprowadzania szkoleń są warsztaty. Tego typu usługę oferuje 90% wszystkich firm szkoleniowych. Nieco mniej popularnymi metodami są studia przypadków (72%), wykłady (72%) oraz symulacje (63%). Zdecydowanie najmniej firm ma w swojej ofercie szkolenia przeprowadzane w terenie (26%), a także przy użyciu programów komputerowych (33%) oraz w formie filmów (38%).

Choć struktura oferty metodycznej firm szkoleniowych w przeciągu ostatnich 2 lat nie uległa znaczącej zmianie, warto jednak odnotować zarysowujące się trendy. Wzrost podaży studiów przypadków, symulacji i filmów, przy jednoczesnym spadku podaży wykładów w ofercie firm szkoleniowych świadczy o stopniowej zmianie jakościowej. Instytucje szkoleniowe wprowadzają do swoich programów coraz bardziej zaawansowane metody, jednocześnie rezygnując z tych, które w opinii klientów, są mniej skuteczne.

Wykres 37: Metody wykorzystywane podczas szkoleń



Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

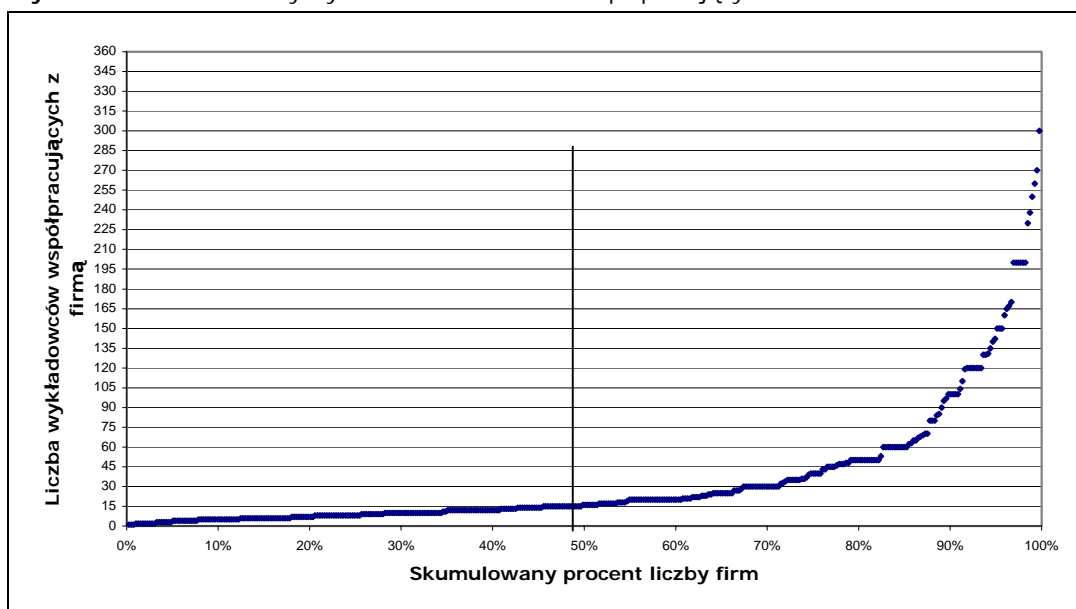
Wykładowcy i trenerzy

Większość firm szkoleniowych to podmioty małe. Tą tezę potwierdza także analiza liczby wykładowców pracujących dla firm. Okazuje się, że połowa instytucji szkoleniowych współpracuje z nie więcej niż 15 wykładowcami, a jedynie 20% firm z więcej niż 50 wykładowcami. Instytucje współpracujące z dużą liczbą wykładowców to głównie szkoły średnie i wyższe oraz zakłady doskonalenia zawodowego.

Dodatkowo, większość trenerów pracuje doraźnie – około 70% firm nie zatrudnia na stałe lub na zasadach wyłączności więcej niż połowy pracujących dla nich wykładowców.

Za dobrą oznakę można natomiast uznać zakres współpracy międzynarodowej firm. Co czwarta instytucja szkoleniowa deklaruje bowiem, że współpracuje z przynajmniej jednym wykładowcą zagranicznym.

Wykres 38: Rozkład liczby wykładowców i trenerów współpracujących z firmami



Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Własne zaplecze dydaktyczne

Ponad połowa firm nie dysponuje własną salą do organizacji szkoleń, a jedynie 10% firm posiada więcej niż 6 sal. Rozwiniętym, własnym zapleczem dydaktycznym dysponują głównie szkoły i uczelnie oraz zakłady doskonalenia zawodowego. Prywatne firmy szkoleniowe najczęściej minimalizują koszty stałe poprzez wynajem sal lub koncentrują się na organizacji szkoleń u klienta.

Posiadane sale nie są zbyt dobrze wyposażone technicznie. Jedynie 30% firm deklaruje, że posiada sale ze specjalnym wyposażeniem, takim jak rzutniki, komputery, nagłośnienie. Wśród tych firm, jedynie niewiele ponad połowa posiada więcej niż jedną taką salę.

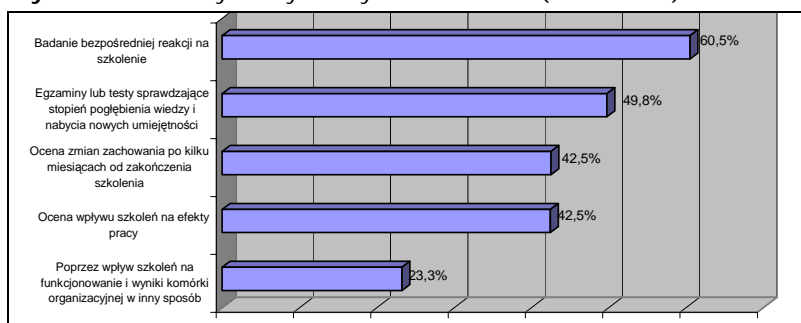
Sale dydaktyczne posiadane przez instytucje szkoleniowe nie zapewniają możliwości szkolenia znacznej liczby uczestników. W połowie firm posiadających takie sale nie można byłoby jednocześnie wyszkolić więcej niż 50 osób.

Inne usługi w ofercie firm szkoleniowych

Kompleksowa usługa szkoleniowa powinna oprócz szkolenia zawierać także ocenę potrzeb szkoleniowych i efektywności szkoleń. Ocena potrzeb szkoleniowych przeprowadzana jest przed szkoleniem w celu jak najlepszego dopasowania treści do potrzeb klienta. Ocena efektywności szkoleń przeprowadzana po szkoleniu pozwala sprawdzić na ile skutecznie przekazywana była treść szkolenia.

Wśród instytucji szkoleniowych z bazy Instytutu Zarządzania 76% oferuje swoim klientom usługę identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ocena efektywności szkoleń realizowana jest natomiast przez 2/3 firm. Wśród metod oceny efektów szkoleń dominuje ocena bezpośrednio po szkoleniu, rzadziej stosowana jest natomiast ewaluacja skuteczności po pewnym czasie od ukończenia szkolenia. Wśród wymienianych innych metod firmy stosują różne podejścia - od prostych ankiet i wywiadów, po assessment center i badania oparte na wypracowanej wewnątrz firmy, unikalnej metodologii.

Wykres 39: Metody oceny efektywności szkoleń (% wskazań)



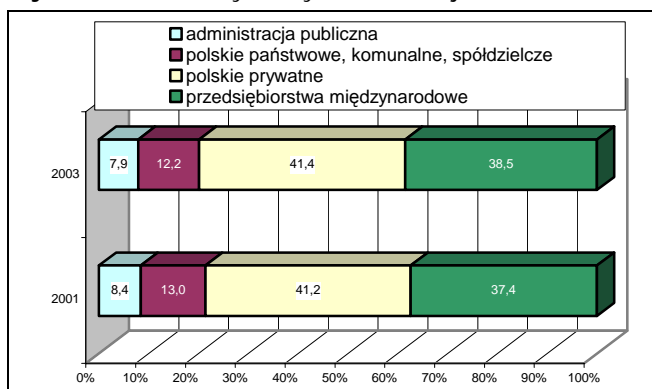
Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Działalność firm szkoleniowych związana jest też ściśle z działalnością doradczą. Ponad 75% instytucji szkoleniowych oferuje poza szkoleniami także usługi doradcze.

Odbiorcy oferty szkoleniowej

Zdecydowana większość firm szkoleniowych adresuje swoją ofertę do przedsiębiorstw polskich i firm międzynarodowych. Tendencje te nieznacznie się nasilają - w stosunku do roku 2001 udział w strukturze odbiorców pozostałych podmiotów, tzn. administracji publicznej i innych przedsiębiorstw nie będących w posiadaniu prywatnych właścicieli, zmalał o ponad 2 punkty procentowe.

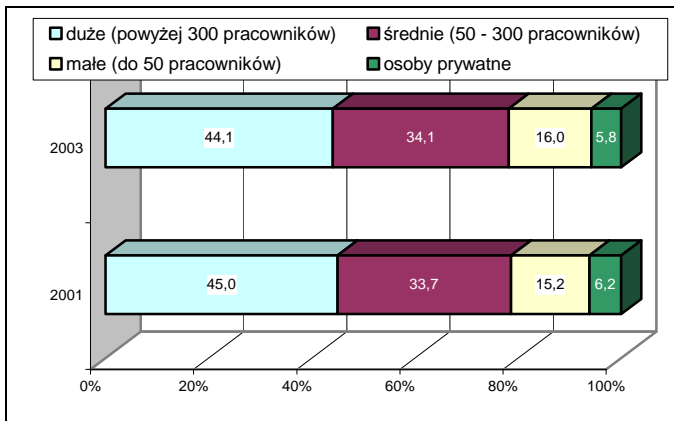
Wykres 40: Odbiorcy oferty szkoleniowej – struktura ze względu na formę własności (w %)



Źródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Firmy szkoleniowe kierują swoją ofertę głównie do większych podmiotów. Niemal 80% słuchaczy pochodzi z firm zatrudniających powyżej 50 pracowników, a jedynie nieco powyżej 15% to pracownicy małych przedsiębiorstw. Instytucje szkoleniowe dostosowują zatem podaż do popytu, który zgłaszany jest głównie przez podmioty duże.

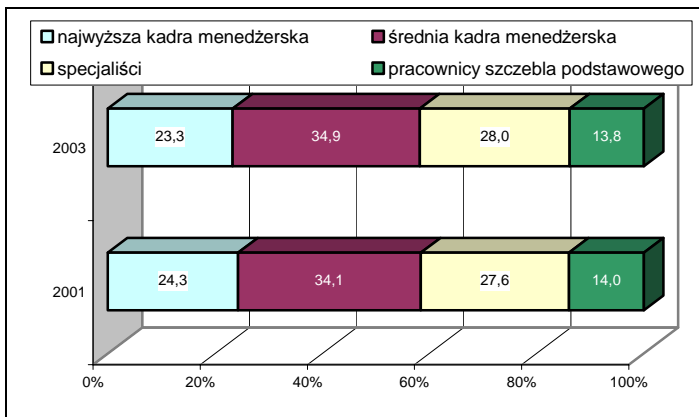
Wykres 41: Odbiorcy oferty szkoleniowej - podział ze względu na wielkość firmy (w %)



Zródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

Struktura słuchaczy z podziałem na stanowiska pokazuje, że szkolenia adresowane są głównie do kadry menedżerskiej oraz specjalistów. Odsetek pracowników z niskiego szczebla uczestniczących w szkoleniach nie przekracza 15%. Może być to efekt spowolnienia gospodarczego, które dla wielu przedsiębiorstw oznacza konieczność obniżania kosztów oraz rezygnację z różnych inwestycji, w tym w szkolenia pracowników. Dodatkowo, trudna sytuacja na rynku pracy i wysokie bezrobocie powodują, że stosunkowo łatwo znaleźć jest zastępstwo dla pracownika podstawowego szczebla, znacznie trudniej natomiast znaleźć i utrzymać dobrego specjalistę, czy menedżera.

Wykres 42: Odbiorcy oferty szkoleniowej - podział ze względu na zajmowane stanowisko (w %)



Zródło: Baza firm szkoleniowych, Instytut Zarządzania

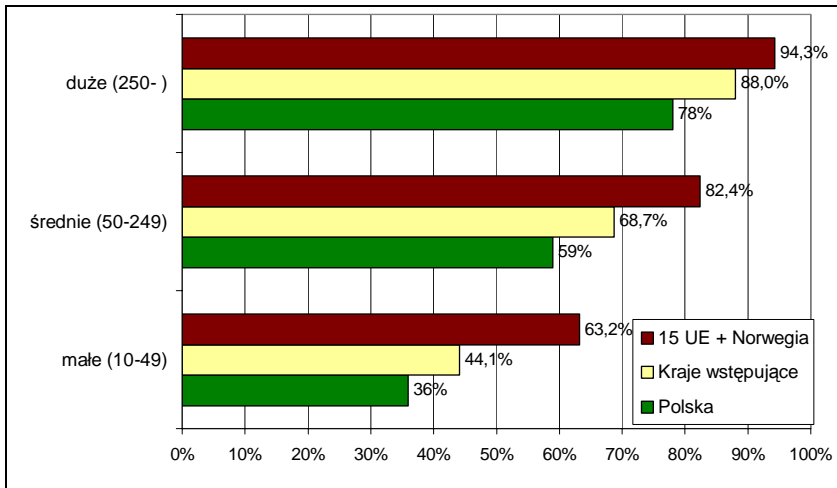
Wstęp

W niniejszej części opracowania przedstawiamy analizę wyników badania ustawicznego szkolenia zawodowego CVTS2, które zostało przeprowadzone we wszystkich krajach UE oraz większości krajów nowo wstępujących. Wyniki analizy niebicie dowodzą, że Polska w zakresie kształcenia ustawicznego ma duży dystans do nadrobienia nie tylko w stosunku do krajów UE, lecz także względem krajów wstępujących. Co gorsza, badanie w pozostałych krajach zostało przeprowadzone 3 lata wcześniej niż w Polsce, co przy stałym postępie w tej dziedzinie powoduje, że prawdopodobnie zaobserwowane opóźnienie jest jeszcze większe.

Analiza wskaźników

W porównaniu z przedsiębiorstwami z innych krajów rozszerzonej Unii Europejskiej, polskie firmy znacznie rzadziej korzystają ze szkoleń. Dotyczy to wszystkich firm niezależnie od wielkości zatrudnienia, przy czym dystans w przypadku firm małych jest większy. Znacząco rzadsze realizowanie szkoleń przez firmy małe w stosunku do firm z UE jest zjawiskiem charakterystycznym dla krajów wstępujących.

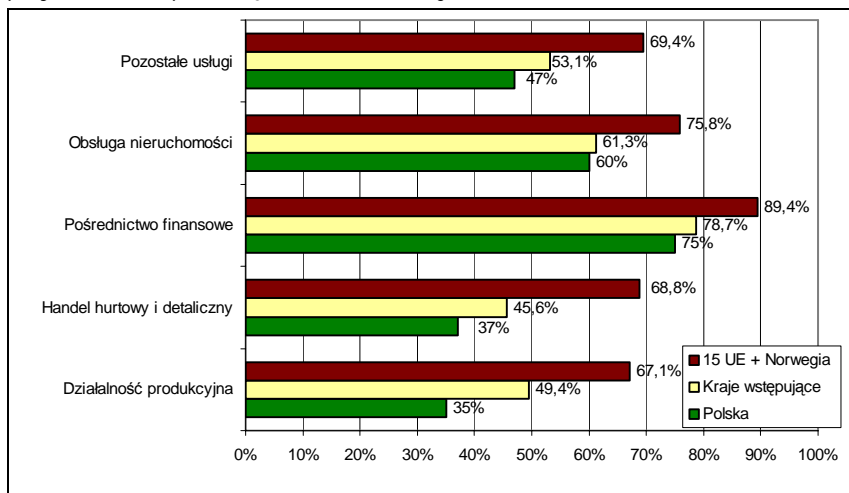
Wykres 43: Udział przedsiębiorstw prowadzących szkolenia w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zależnie od wielkości przedsiębiorstwa



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

Różnica w dostępie do szkoleń pomiędzy pracownikami firm polskich, a unijnych zależy także od sekcji EKD. Znacząco mniej w stosunku do firm unijnych szkolą polskie przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością produkcyjną i handlem. Najmniejszy dystans do firm z UE mają firmy z sekcji pośrednictwa finansowego.

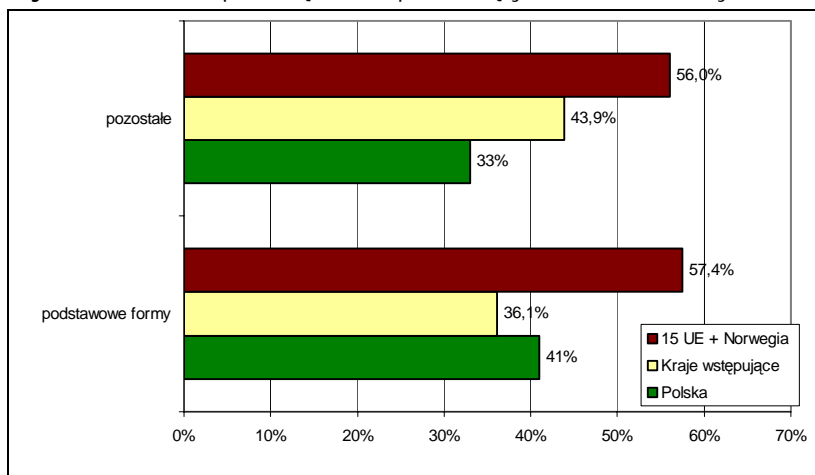
Wykres 44: Udział przedsiębiorstw prowadzących szkolenia w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zależnie od przynależności przedsiębiorstwa do sekcji EKD



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

Polskie przedsiębiorstwa realizujące szkolenia częściej niż inne kraje wstępujące korzystają z podstawowych form szkoleniowych (kursy i szkolenia zaprojektowane specjalnie dla celów kształcenia zawodowego, które odbywają się poza stanowiskiem pracy¹¹). Nadal jednak dzieli je znaczny dystans do krajów UE pod tym względem. Pozostałe formy szkoleniowe są natomiast w Polsce stosowane znacznie rzadziej niż w innych krajach.

Wykres 45: Udział przedsiębiorstw prowadzących określone formy szkoleń w ogólnej liczbie przedsiębiorstw



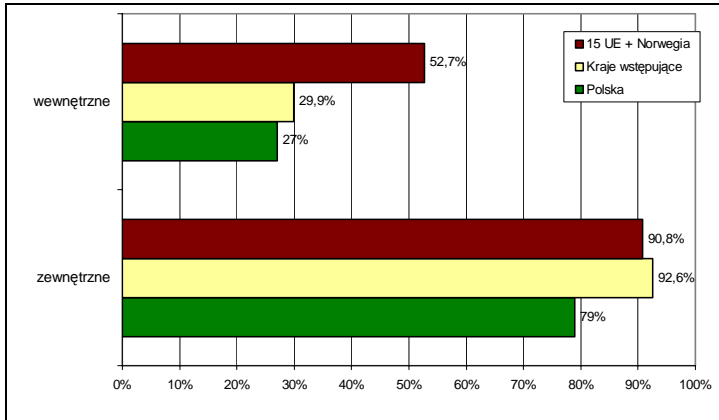
Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

Różnicę pomiędzy Polską a innymi krajami widać także w strukturze realizowanych szkoleń w ramach formy podstawowej. Podobnie jak w innych krajach kandydujących, także w Polsce, firmy znacznie rzadziej niż w UE realizują szkolenia wewnętrzne. Prawdopodobnie wynika to z mniejszego doświadczenia w organizacji tego typu form edukacji dla pracowników. Podczas gdy kraje kandydujące nadrabiają tą słabość korzystając częściej ze szkoleń zewnętrznych, w Polsce odsetek firm je wykorzystujących jest znacznie niższy niż w innych krajach. W efekcie firmy polskie nie wykorzystują w pełni potencjału jaki daje łączenie tych dwóch form szkoleniowych, które często wzajemnie się

¹¹ Raport końcowy z realizacji Zadania 1.4 „Przeprowadzenie badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w przedsiębiorstwach (CVTS2), dotyczącego zaangażowania pracodawców w doskonalenie zawodowe pracowników – część I Metodologia”, PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

uzupełniają. Szkolenia wewnętrzne w większym stopniu odnoszą się do problemów danej firmy, podczas gdy zewnętrzni trenerzy pokazują uczestnikom szerszy kontekst.

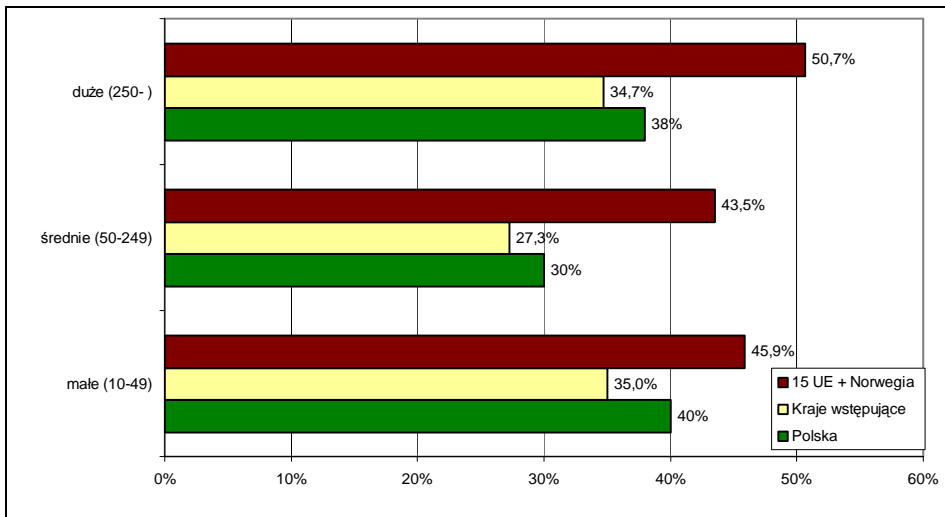
Wykres 46: Udział przedsiębiorstw prowadzących określone formy szkoleń w przedsiębiorstwach prowadzących podstawowe formy szkoleń



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

Aby porównać skalę zaangażowania pracodawców w rozwój swoich pracowników konieczne jest porównanie nie tylko danych o udziale firm w kształceniu ustawicznym, lecz także intensywności takiej działalności. Jedną z cech będącą jej wyznacznikiem jest udział uczestników szkoleń w całkowitym zatrudnieniu firmy zaangażowanej w realizację szkoleń. Pod tym względem firmy polskie, choć odbiegają od firm unijnych, okazują się bardziej zaangażowane w porównaniu z krajami wstępującymi. Warto też zauważyć, że najmniejsze różnice obserwowane są w przypadku firm małych, które szkolą największą część swoich pracowników.

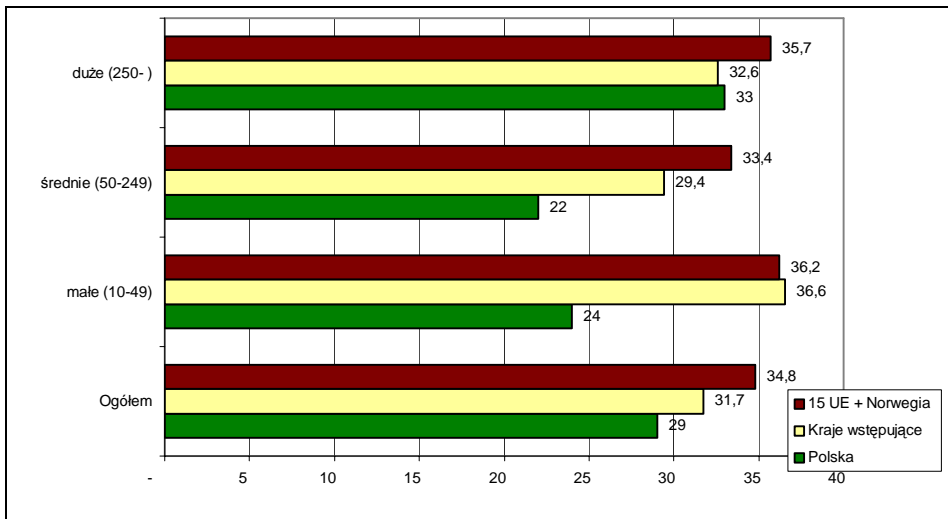
Wykres 47: Udział uczestników szkoleń w ogóle zatrudnionych w firmach przeprowadzających podstawowe formy szkoleń zależnie od wielkości zatrudnienia w firmie



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

Inną miarą intensywności szkolenia jest czas przypadający na 1 uczestnika. Pod tym względem firmy polskie, za wyjątkiem dużych przedsiębiorstw, znacznie odbiegają zarówno od firm z UE jak i krajów wstępujących. Warto zauważyć, że największy dystans do firm z innych krajów dzieli firmy małe.

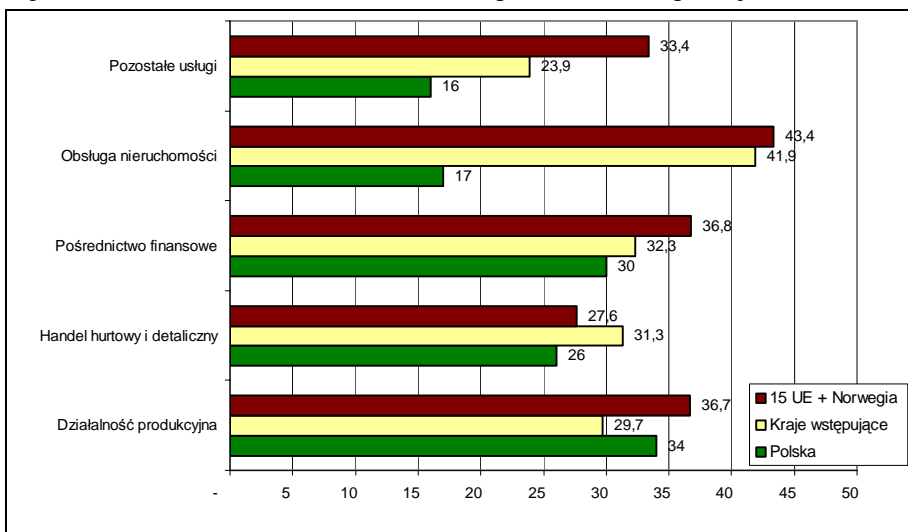
Wykres 48: Czas szkoleń na 1 uczestnika w godzinach według wielkości przedsiębiorstwa



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

Duże różnice widoczne są także w podziale na sekcje. W sektorze usługowym, w szczególności związanym z obsługą nieruchomości, polskie firmy nie inwestują w pracowników tak intensywnie jak pozostałych krajach. W przypadku handlu, produkcji i pośrednictwa finansowego szkoleni pracownicy spędzają porównywalny czas na szkoleniach co zatrudnieni w innych krajach.

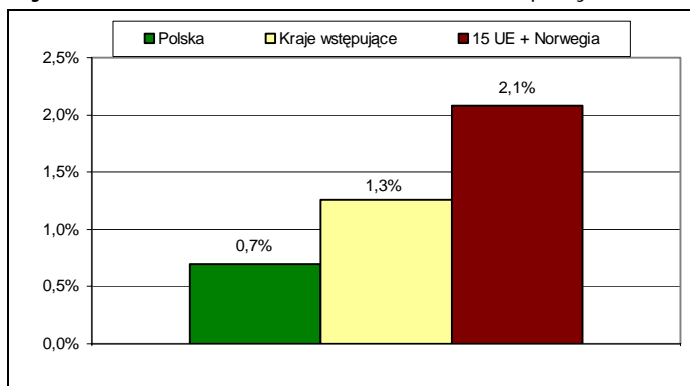
Wykres 49: Czas szkoleń na 1 uczestnika w godzinach według sekcji EKD



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

Na niższą intensywność działalności szkoleniowej w Polsce wskazują także wyniki analizy względnych kosztów ponoszonych na szkolenia. Udział kosztów szkoleń w kosztach pracy jest w Polsce aż trzykrotnie niższy niż średnio w krajach UE, a dwukrotnie niższy niż średnio w krajach wstępujących. Wyniki te pokazują jednoznacznie, że gotowość do ponoszenia wydatków na szkolenia jest w polskich firmach niższa niż ma to miejsce w innych krajach.

Wykres 50: Udział kosztów szkoleń w kosztach pracy



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

W związku ze znacznym opóźnieniem firm polskich w zakresie kształcenia ustawicznego swoich pracowników warto przeanalizować powody takiej sytuacji. Okazuje się, że znacznie większą barierą w realizowaniu działalności szkoleniowej dla firm polskich w stosunku do firm zarówno unijnych, jak i tych z krajów wstępujących, jest koszt szkolenia. W krajach UE bariera ta znalazła się na ostatnim miejscu, w Polsce na drugim wśród pięciu barier, o które pytano respondentów w badaniu.

Na uwagę zasługuje także dużo rzadsze wskazywanie w odpowiedziach polskich firm „zatrudniania pracowników o potrzebnych kwalifikacjach” jako powodu braku korzystania ze szkoleń. W sytuacji obserwowanego w Polsce znacząco wyższego poziomu bezrobocia niż w pozostałych krajach można by się było spodziewać, że dostęp do pracowników o odpowiednich kwalifikacjach będzie dla firm łatwiejszy. Z jednej strony za taki stan rzeczy może odpowiadać niedopasowanie popytu do podaży na rynku. Z pewnością nie bez znaczenia jest tutaj strukturalny charakter bezrobocia, które tworzone jest głównie przez osoby o niskim wykształceniu. Może to też być oznaką niskiej jakości kształcenia lub niedostosowania edukacji do realiów rynku pracy. Drugim powodem tak wysokiego odsetka wskazań może być mało elastyczne prawo pracy. Regulacje przekładające się na kosztowną i kłopotliwą rotację pracowników utrudniają pracodawcom dostosowywanie kapitału ludzkiego do zmieniających się wymagań rynku.

Kolejną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę jest ponad dwukrotnie niższy w krajach wstępujących niż w UE odsetek firm wskazujących brak czasu pracowników jako powód braku korzystania ze szkoleń. Wskazuje to na większą efektywność w zarządzaniu zasobami ludzkimi w UE, a także na niewykorzystany potencjał kapitału ludzkiego w krajach wstępujących. Może to wynikać z mało elastycznego prawa pracy, które uniemożliwia optymalizację zatrudniania albo z niewystarczających umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi wśród menedżerów.

Wykres 51: Powody braku korzystania ze szkoleń (% wskazań)



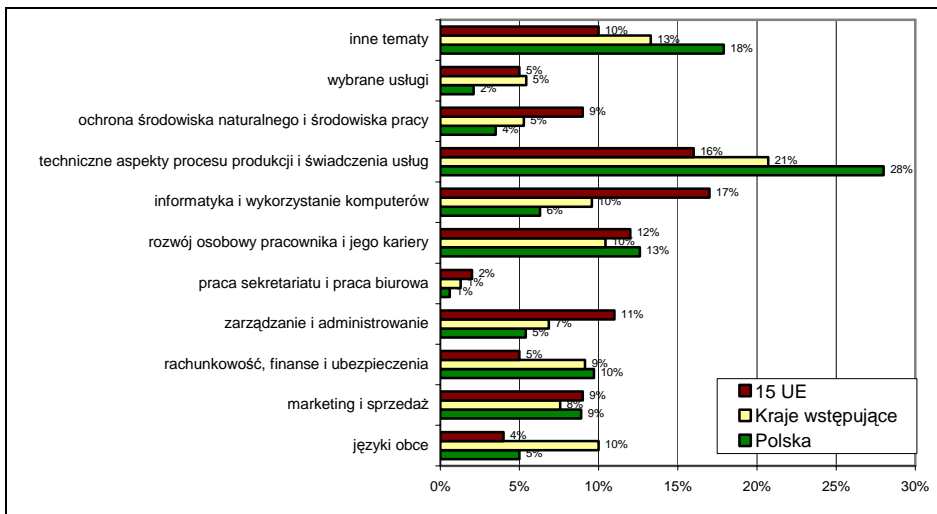
Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad, 2003

W strukturze tematycznej realizowanych szkoleń widać znaczące różnice pomiędzy krajami europejskimi a kandydującymi. Szkolenia z zakresu technicznych aspektów produkcji zajmują w UE znacznie mniej czasu w ogólnym czasie poświęcanym na szkolenia niż ma to miejsce w krajach wstępujących, a szczególnie w Polsce. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że tego typu szkolenia są konieczne do zapewnienia produkcji/świadczenia usług. W sytuacji gdy polskie firmy rzadziej i mniej intensywnie szkolą pracowników, większy udział w szkoleniach tej tematyki wydaje się zrozumiały. Drugim obszarem, który zajmuje więcej uwagi w krajach wstępujących są finanse, rachunkowość i ubezpieczenia. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że szybko zmieniające się prawo wymusza na firmach szkolenie pracowników zajmujących się sprawami finansowymi w obawie przed problemami z urzędem skarbowym.

Firmy z UE szkoląc częściej i bardziej intensywnie mają możliwość poszerzania zakresu tematycznego o inne obszary. W ogólnym czasie przeprowadzonych szkoleń zdecydowanie większy udział mają tam szkolenia z zakresu informatyki, zarządzania oraz zagadnień związanych z ochroną środowiska naturalnego i środowiska pracy.

Wykres 52: Struktura tematyczna szkoleń (udział w całkowitym czasie szkoleń)



Kraje wstępujące: Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Czechy, Słowenia, Węgry. Dla Polski rok 2002, dla pozostałych krajów 1999.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003 oraz European Social Statistics – Continuing vocational training survey, European Communities, 2002

Wstęp

W celu wypracowania rekomendacji dotyczących wykorzystania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego na dofinansowywanie działalności szkoleniowej konieczne było opracowanie prognozy rozwoju rynku. W wariantcie bazowym starano się zidentyfikować główne trendy gospodarcze, społeczne, kulturowe, które niezależnie od dofinansowania z EFS będą miały wpływ na rozwój rynku szkoleniowego w przyszłości. Po tym etapie przystąpiono do analizy możliwych scenariuszy rozwoju rynku po uwzględnieniu dodatkowego finansowania z funduszy europejskich. W tej części zidentyfikowano potencjalne szanse i zagrożenia wynikające z pojawienia się na rynku dodatkowych środków i sposobu ich przyznawania.

Prognoza rozwoju rynku bez środków z EFS

Trendy obserwowane na rynku zakwalifikowano do dwóch grup, zależnie od tego, czy będą miały większy bezpośredni wpływ na rynkowy popyt, czy też na podaż. Najważniejsze z nich przedstawiono w poniższym zestawieniu:

Po stronie popytu:

1. Wejście do UE

Integracja z krajami UE będzie miała znaczący wpływ zarówno na tematykę szkoleń, jak i ich intensywność. W zakresie tematyki można się spodziewać większego popytu na szkolenia z zakresu języków obcych, prawa europejskiego i innych zagadnień związanych z funkcjonowaniem na jednolitym rynku. Trudno jednak ocenić na ile wzrośnie popyt na wymienione obszary tematyczne.

Wstąpienie do UE wiąże się także z nasileniem konkurencji ze strony firm unijnych, co oznacza dla przedsiębiorców konieczność większych inwestycji, w szczególności w rozwijanie kompetencji własnych pracowników. Także i w tym przypadku trudno jednak ocenić, w jakim stopniu firmy po wejściu do UE odczują zwiększoną potrzebę inwestycji w szkolenia pracowników.

2. Otwieranie rynków pracy krajów EU

Z wejściem do Unii Europejskiej związane jest otwarcie rynków pracy niektórych państw. Z jednej strony oznacza to niebezpieczeństwo drenażu mózgów, polegającego na emigracji wysoko wykształconych, najczęściej młodych pracowników do krajów UE. Z drugiej strony doświadczenie z pracy w zagranicznych firmach jest też szansą na transfer wiedzy i know-how do kraju. Należy jednak pamiętać, że popyt na polskich pracowników w UE ogranicza się w dużej mierze do zawodów zaliczanych do prostych prac fizycznych, z nielicznymi wyjątkami, takimi jak informatycy, czy lekarze.

Niestety, otwarcie rynków pracy będzie jednak w dużej mierze pozorne, gdyż polscy pracownicy zazwyczaj nie posiadają certyfikatów potwierdzających ich kompetencje, które wymagane są przez zagranicznych pracodawców.

3. Przyspieszenie wzrostu PKB

Spowolnienie gospodarcze obserwowane od 2001 roku nie pozostało bez wpływu na wielkość wydatków na szkolenia. Wyniki badania „Recesja a inwestycje w kapitał intelektualny firm”¹² pokazały, że inwestycje w kapitał ludzki są najbardziej wrażliwym obszarem inwestycyjnym kapitału intelektualnego firm. Ponieważ jednak Polska nie miała do tej pory doświadczeń związanych z wychodzeniem z kryzysu, trudno przewidywać, na ile poprawa sytuacji gospodarczej przełoży się na wzrost inwestycji w szkolenia. Dodatkowo nie wiadomo, czy obserwowane przyspieszenie gospodarcze będzie wiązało się ze wzrostem zatrudnienia, czy też ze zwiększaniem produktywności już zatrudnionych pracowników. Zależnie od tego, jaki charakter będzie miał wzrost gospodarczy, będzie wiązał się ze zwiększonym zapotrzebowaniem na nieco inne szkolenia. W przypadku znacznego wzrostu zatrudnienia w najbliższych latach może pojawić się zapotrzebowanie na szkolenia, będące efektem mniejszej podaży wykwalifikowanych pracowników.

4. Zmiany struktury PKB

Od początku transformacji zachodzą w Polsce zmiany polegające na wzroście udziału w strukturze wytwarzanego PKB usług, kosztem udziału działalności produkcyjnej i rolnictwa. Trend ten będzie postępował, gdyż w porównaniu z innymi krajami rozwiniętymi, w Polsce nadal zdecydowanie większe zasoby zaangażowane są w sektorze rolniczym i produkcyjnym niż w usługach. W przyszłości oznaczać to będzie konieczność zapewnienia osobom przechodzącym do innych sektorów niezbędnych szkoleń, pozwalających prawidłowo wykonywać stawiane przed nimi zadania¹³.

5. Zwiększenie skłonności do samozatrudnienia

Polityka rządu w zakresie podatków, a także inne programy mające wpłynąć na rozwój postaw przedsiębiorczych wśród społeczeństwa polskiego, w najbliższym czasie mogą wpłynąć na większe zapotrzebowanie na specyficzne szkolenia z zakresu rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej.

6. Pojawiająca się bariera rozwojowa jako efekt niedostatku wiedzy

W opinii ekspertów, wielu, szczególnie małych przedsiębiorców, coraz częściej napotyka na swojej drodze barierę rozwoju wynikającą z braku posiadania wystarczającej wiedzy¹⁴. W otoczeniu firm od

¹² Badanie „Recesja a inwestycje w kapitał intelektualny firm” zostało przeprowadzone w 2003 roku przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych oraz Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu przy wsparciu firm IDEA-MC oraz ISO MSG.

¹³ prognozę zmian popytu na pracę do 2010 roku zawiera publikacja „Uwarunkowania prognozowania popytu na pracę oraz jego edukacyjne implikacje”, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, grudzień 2002

¹⁴ Polskie społeczeństwo, jak pokazują badania OECD, ma wyjątkowo duży dystans do nadrobienia w tym zakresie. Polska zajęła 17 miejsce wśród 18 badanych krajów w 1999 roku pod względem poziomu wtórnego analfabetyzmu, szczegóły: Education at Glance 2001, OECD.

lat zachodzą zmiany polegające na przenoszeniu przewag konkurencyjnych z procesów wytwórczych w kierunku procesów opartych w większym stopniu na posiadanej wiedzy, takich jak obsługa klienta, marketing, czy działalność badawczo-rozwojowa¹⁵. W nowym otoczeniu proste czynniki wzrostu takie jak praca, czy kapitał okazują się niewystarczające. Koniecznością staje się stałe podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie nowych kompetencji. Stopniowe upowszechnianie tej świadomości z pewnością pozytywnie wpłynie na wielkość wydatków na szkolenia firm.

7. Dynamika zmian legislacyjnych

Prawo w Polsce zmienia się na tyle szybko, że wymusza na firmach ciągłe inwestycje w szkolenia specjalistyczne (np. w zakresie rachunkowości, prawa pracy, podatków). Tego typu szkolenia nie wpływają znacząco na rozwój kompetencji pracowników, pozwalają firmie jedynie na uniknięcie problemów związanych z niedostosowaniem do zmieniających się przepisów. Trudno przewidywać na ile w najbliższej przyszłości prawo stanie się bardziej stabilne. Z pewnością jednak, dopóki nie nastąpi poprawa w tym zakresie, przedsiębiorstwa będą zmuszone inwestować w pozyskiwanie wiedzy o zmianach w otoczeniu prawnym firm.

8. Zakładowy fundusz szkoleniowy

Obecnie trwają prace w Parlamencie nad uchwaleniem ustawy umożliwiającej powstanie zakładowego funduszu szkoleniowego, który ma być zachętą dla firm do inwestowania w szkolenia swoich pracowników. Trudno przewidzieć, na ile tego typu rozwiązanie wpłynie na wzrost popytu na szkolenia. Można się spodziewać, że szczególnie na początku skorzystają z tej możliwości firmy, które i tak inwestują w rozwój pracowników. Nie wiadomo na ile ta forma okaże się atrakcyjna dla pozostałych przedsiębiorstw. Z pewnością powinna ona być powiązana z EFS i służyć budowaniu długotrwałych relacji pomiędzy firmami a instytucjami szkoleniowymi.

9. Postępująca informatyzacja

Wzrost dostępności nowoczesnych technologii informatycznych dla wielu firm będzie oznaczał możliwość korzystania z coraz nowszych metod przeprowadzania szkoleń. W najbliższych latach w Polsce można spodziewać się zwiększenia dostępności do Internetu, między innymi za sprawą spadku cen usług przesyłu danych. Wraz z rozwojem tych tendencji można oczekiwać wzrostu zainteresowania po stronie firm nowoczesnymi metodami szkoleniowymi opartymi o technologie informacyjne, takimi jak e-learning.

10. Polityka w zakresie wspierania określonych kierunków rozwoju

W różnych dokumentach kierunkowych rządu oraz niezależnych ośrodków badawczych przedstawiane są koncepcje wskazujące obszary, w których Polska posiada przewagę komparatywną¹⁶. Działania

¹⁵ Prognozę zmian popytu na pracę wynikającą z przechodzenia gospodarki polskiej w stronę Gospodarki Opartej na Wiedzy zawiera publikacja: Przechodzenie Polski do gospodarki opartej na wiedzy a kształtowanie się popytu na pracę, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, grudzień 2003

¹⁶ Przykładem może być publikacja: Polska – Centrum Usług dla Europy? Nowe szanse inwestycji zagranicznych w Polsce, Polska Rada Biznesu oraz McKinsey, październik 2003

rządu zmierzające do rozwoju niektórych z tych działalności powinny być powiązane z kierunkowym wsparciem szkoleń w tych dziedzinach.

Po stronie podaży:

1. Konieczność zapewnienia wiarygodnych certyfikatów

Oczekiwania ze strony firm odnośnie jakości usług oferowanych przez instytucje szkoleniowe rosną. Dla firm szkoleniowych oznacza to w szczególności konieczność wydawania rozpoznawalnych certyfikatów uczestnikom szkoleń. W przyszłości możliwe są co najmniej 3 scenariusze rozwoju rynku w tym zakresie:

- Wejście na rynek silnych kapitałowo podmiotów zagranicznych z własną ofertą szkoleniową, rozpoznawalnymi certyfikatami ukończenia. Wyparcie z rynku znacznej części polskich dostawców usług szkoleniowych.
- Rozwój polskich firm szkoleniowych poprzez implementację sprawdzonych programów szkoleniowych stosowanych w UE, oferowanie certyfikatów sprawdzonych na rynkach międzynarodowych. Współpraca pomiędzy polskimi podmiotami, a podmiotami zagranicznymi. Wykorzystywanie know-how w zakresie przygotowania oferty szkoleniowej oraz licencji na certyfikację uczestników przez firmy polskie.
- Rozwój polskich firm szkoleniowych, konsolidacja małych i rozproszonych instytucji szkoleniowych, stworzenie własnych rozpoznawalnych certyfikatów. Po pewnym okresie ekspansja na rynki UE oraz pozostałych krajów wstępujących i oczekujących na integrację z UE.

2. Większy rynek zagraniczny dla polskich podmiotów szkoleniowych

Niektóre polskie instytucje certyfikujące, które już teraz umożliwiają zdobycie uznawanych w Europie kwalifikacji zawodowych mogą spodziewać się powiększenia rynku zbytu na kraje UE. Dzięki bardziej konkurencyjnej cenie będą one przyciągały klientów z krajów UE, choć można się spodziewać, że zjawisko to będzie miało w dużej mierze charakter lokalny.

3. Rozwój informatyzacji

Zwiększenie dostępności nowoczesnych technologii informacyjnych oraz upowszechnienie szerokopasmowego przesyłania danych spowoduje w najbliższych latach rozwój szkoleń typu e-learning. Dla części rynku szkoleniowego będzie to oznaczało konieczność zmiany modelu biznesowego. Powstanie znaczący rynek dostawców treści do systemów e-learningowych, a rolę trenerów w tego typu usługach będzie asystowanie w czasie rzeczywistym wielu rozproszonym klientom jednocześnie.

4. Outsourcing działów szkoleniowych dużych firm

Od pewnego czasu w Polsce, podobnie jak innych krajach europejskich, można obserwować zmiany polegające na wydzieleniu z działalności dużych firm działów szkoleniowych, w celu prowadzenia przez niezależnej działalności gospodarczej. Choć powstałe w ten sposób firmy w większości świadczą usługi głównie dla firmy-matki to swoją ofertę kierują także do innych podmiotów. Dla całego rynku szkoleniowego oznacza to zwiększenie liczby podmiotów oferujących usługi szkoleniowe. Tendencji tej towarzyszy także wzrost jakościowy, gdyż działy szkoleniowe dużych, najczęściej międzynarodowych przedsiębiorstw, oferują szkolenia o jakości znacząco wyższej niż usługi przeciętnej firmy szkoleniowej na polskim rynku.

Prognoza rozwoju rynku po uwzględnieniu wpływu środków z EFS

Rynek usług szkoleniowych w Polsce od lat podlega intensywnym procesom rozwojowym. Do tej pory rozwój ten oparty był wyłącznie na rynkowej grze popytu i podaży. W ciągu najbliższych 4 lat na rynku pojawią się znaczące środki z Europejskiego Funduszu Społecznego, które mogą w dużym stopniu wpłynąć na jego rozwój, bądź też przeciwnie - spowodować zahamowanie dotychczas obserwowanych tendencji rozwojowych. O skali tego zjawiska może świadczyć fakt, że wzrost rynku w pierwszym roku finansowania z EFS może sięgnąć niemal 40%¹⁷. W związku z umożliwieniem przedsiębiorcom korzystania z dofinansowania z EFS można zidentyfikować następujące szanse i zagrożenia.

Szanse:

1. Przełamanie bariery kosztowej w korzystaniu ze szkoleń

Podstawową barierą korzystania ze szkoleń jest ich cena. Możliwość skorzystania z dofinansowania szkolenia ze środków EFS, dla wielu firm nie korzystających dotychczas z usług szkoleniowych, będzie szansą na sfinansowanie rozwoju kwalifikacji swoich pracowników.

2. Wzrost świadomości konieczności inwestycji w rozwój kompetencji pracowników.

Uświadomienie korzyści związanych z inwestycją w szkolenia pracowników może mieć miejsce jedynie w przypadku szybkiego przełożenia się takich inwestycji na poprawę wyników działalności firmy. Jeśli oferowane w ramach projektów wspieranych z EFS szkolenia będą usługami wysokiej jakości, precyzyjnie dopasowanymi do potrzeb klientów i przynoszącymi szybkie i wymierne efekty, wówczas szanse na trwałą zmianę postawy menedżerów wobec tego typu inwestycji będą znacząco większe.

3. Podniesienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w stosunku do firm z innych krajów rozszerzonej UE

¹⁷ przy założeniu, że środki z EFS jedynie powiększą pulę środków wydawanych na szkolenia oraz że środki będą wydawane w równych częściach w ciągu 4 lat.

Rozwój kwalifikacji pracowników polskich firm będzie wpływał na poprawienie konkurencyjności przedsiębiorstw. Zdobyta podczas szkoleń wiedza wykorzystywana w praktyce może spowodować wzrost atrakcyjności polskich towarów i usług dla konsumentów z UE, co przełożyłoby się na wzrost eksportu i przyspieszenie rozwoju gospodarczego kraju.

4. Rozwój instytucji szkoleniowych

Dodatkowe środki z EFS, o ile będą odpowiednio wykorzystane, mogą wpłynąć na rozwój instytucji szkoleniowych i spowodować podniesienie jakości oferowanych przez nie usług. Możliwe jest w szczególności wzbogacenie oferty o nowe formy i tematy szkoleń, lepiej dostosowane do potrzeb klientów, a także szersze upowszechnienie rozpoznawalnych międzynarodowo certyfikatów uczestnictwa w szkoleniach.

Zagrożenia:

1. Wykorzystanie środków z EFS głównie przez te firmy, które są w stanie samodzielnie sfinansować szkolenia

Dofinansowanie ze środków EFS powinno być przeznaczone dla firm, które nie sfinansowałyby we własnym zakresie inwestycji w szkolenia. Dopłata do szkoleń, które odbyłyby się pomimo braku dofinansowania, byłaby jedynie substytucją środków obecnie przeznaczanych na szkolenia i nie wpłynęłaby na poszerzenie grona beneficjentów. Nie można byłoby w takim przypadku liczyć na osiągnięcie znaczących efektów pozytywnych pomocy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników.

2. Obniżenie jakości szkoleń

Istnieje groźba, że w przypadku źle określonych kryteriów oceny projektów dofinansowywanych z EFS będą wygrywały oferty niekoniecznie cechujące się wysoką jakością świadczonych usług, a np. niską ceną. W skali całego rynku mogłoby to doprowadzić do walki cenowej, która spowodowałaby obniżenie jakości usług.

3. Zniechęcenie do inwestycji w podnoszenie kwalifikacji

W przypadku oferowania w ramach projektów współfinansowanych z EFS usług szkoleniowych o niewystarczającej jakości istnieje niebezpieczeństwo zniechęcenia klientów do tego typu inwestycji. Jest to najgorszy z możliwych scenariuszy, oznacza bowiem, że nie tylko środki z EFS zostałyby wydane na projekty nie tworzące wystarczającej wartości dodanej, dodatkowo miały negatywny wpływ na decyzje firm dotyczące inwestycji w szkolenia w przyszłości.

4. Niewykorzystanie w pełni środków z EFS

Przy niewielkim zainteresowaniu dofinansowaniem szkoleń ze strony firm mogłoby się okazać, że środki z EFS nie zostałyby w pełni wykorzystane. Choć wydaje się, że zainteresowanie dofinansowaniem szkoleń jest obecnie znaczne¹⁸, to jednak przy nieodpowiednim wyborze projektów może pojawić się zniechęcenie po stronie przedsiębiorstw do korzystania z tego rodzaju wsparcia.

¹⁸ Wyniki badania „Monitoring sektora MŚP 2003” zrealizowanego przez PKPP pokazują, że z 11% firm MŚP, które zamierzają skorzystać z dotacji z Funduszy Europejskich 55% jest zainteresowanych dotacją do szkoleń.

CZĘŚĆ III

REKOMENDACJE

Wstęp

Ostatnim etapem pracy było przygotowanie rekomendacji. W tej części ekspertyzy zdefiniowano szczegółowo cele jakie powinny stać przed wykorzystaniem środków z EFS, a następnie przedstawiono propozycje rozwiązań, które miałyby wpłynąć na kierunkowe wykorzystanie pomocy w taki sposób, by było możliwe osiągnięcie założonych celów.

Cele

Założenie, że w Polsce istnieje rozwinięty rynek edukacji pozaszkolnej oraz uświadomione potrzeby szkoleniowe, a jedyne czego brakuje to środki niezbędne do sfinansowania tych potrzeb byłoby błędne. Podaż na rynku generowana jest przez rozproszone podmioty, które często oferują usługi znacznie odbiegające od standardów europejskich. Po stronie popytu natomiast potrzeby przedsiębiorstw są w wielu przypadkach nieświadomione, a same szkolenia często traktowane są w kategoriach kosztów, a nie inwestycji.

Dlatego też wykorzystanie środków z EFS powinno służyć zbudowaniu rynku z usługami wysokiej jakości, dostosowanymi do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorców, świadczonymi regularnie jak najszerzej grupie odbiorców.

Cele szczegółowe prowadzące do osiągnięcia takiego stanu w przyszłości można podzielić na dwie grupy:

Po stronie popytu:

- udostępnienie szkoleń pracownikom firm, które z powodu wysokich kosztów szkoleń nie korzystały z tej formy inwestowania w pracowników;
- rozwój świadomości menedżerów i pracodawców w zakresie korzyści inwestycji w rozwój kwalifikacji pracowników;
- rozwój świadomości wśród pracowników wysokiej wagi kształcenia ustawicznego.

Po stronie podaży:

- poprawa jakości oferowanych szkoleń;
- dostosowanie formy i tematyki szkoleń do potrzeb firm;
- rozpowszechnienie certyfikacji uczestników szkoleń rozpoznawalnymi w Europie certyfikatami
- rozwój polskiego rynku instytucji szkoleniowych poprzez:
 - o konsolidację podmiotów;

- o szerszą współpracę pomiędzy instytucjami szkoleniowymi;
- o pozyskiwanie nowoczesnego know-how dzięki współpracy z firmami zagranicznymi;
- o wprowadzanie nowoczesnych metod nauczania;
- o rozwój uczelni w kierunku nowoczesnych centrów wiedzy.

Propozycje rozwiązań

Aby osiągnąć zamierzone cele stawiane przed wykorzystaniem środków EFS należy przedsięwziąć wiele kroków. Działania te powinny być zróżnicowane oraz skierowane do różnych grup odbiorców (przedsiębiorcy, w szczególności zarządzający małymi i średnimi przedsiębiorstwami, instytucje szkoleniowe). Jedynie kompleksowe podejście może zagwarantować bowiem osiągnięcie postawionego celu.

Poniżej przedstawione zostały najważniejsze rekomendacje:

Promocja

Promocja wizerunku dobrego przedsiębiorcy MŚP jako przedsiębiorcy z wysokimi kwalifikacjami potwierdzonymi odpowiednimi certyfikatami.

Aby podwyższyć świadomość przedsiębiorców w zakresie rozwijania własnych kompetencji należy rozpowszechnić wizerunek wykwalifikowanego pracodawcy poprzez ukazywanie pozytywnych przykładów przedsiębiorców osiągających sukces za sprawą posiadanych kompetencji. Dotyczy to nie tylko specjalistycznej wiedzy z zakresu sprzedawanych produktów/usług ale także ogólnej wiedzy związanej z prowadzeniem biznesu (marketing, sprzedaż, negocjacje itp.). Pożądane byłoby zaangażowanie w tego typu kampanię przedstawicieli mediów, związków pracodawców i innych organizacji, co w znaczący sposób zwiększyłoby szanse jej powodzenia. Działania promocyjne w tym przypadku powinny być skierowane głównie do przedsiębiorców prowadzących firmy z sektora MŚP, gdyż to właśnie w tej grupie świadomość korzyści ze szkoleń jest stosunkowo najmniejsza.

Promocja zarządzania zasobami ludzkimi w ludziach biznesu.

Kampania promocyjna powinna rozpowszechnić pozytywne przykłady efektów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, np. w formie case'ów. Podobnie jak w przypadku promocji wizerunku wykwalifikowanego przedsiębiorcy, niezmiernie ważne jest pozyskanie jak największej liczby zaangażowanych organizacji. W tym przypadku promocja powinna być skierowana do kadry zarządzającej każdego szczebla zarządzania, w szczególności zaś do osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi.

Odbiorcy szkoleń

Szkolenia powinny trafiać głównie do firm z sektora MŚP

Analiza rynku szkoleniowego pokazała, że to właśnie firmy z sektora MŚP mają największy dystans do nadrobienia w zakresie inwestycji w kompetencje swoich pracowników w stosunku do firm z UE. Jednocześnie jest to grupa specyficzna, do której instytucje szkoleniowe w niewielkim stopniu dopasowały swoją ofertę, a której potrzeby szkoleniowe są w dużej mierze nadal nieświadomione. Oznacza to z jednej strony konieczność zainteresowania przedsiębiorców możliwością uzyskania tego typu dopłat i przekonania o potencjalnych korzyściach. Z drugiej strony konieczny jest taki dobór projektów, by jakość szkolenia i dopasowanie do indywidualnych potrzeb przedsiębiorców zapewniły jak najszybciej obserwowalne efekty w działalności przedsiębiorstwa. Szkolenia dla firm małych powinny być dostosowane do ich potrzeb, co nie oznacza jednak, że muszą być personalizowane dla każdego podmiotu oddzielnie. Dobrymi metodami są autentyczne case'y małych przedsiębiorstw pokazujące ich sukcesy i porażki, zależnie od podjętych przez zarządzających nimi menedżerów kroków.

Firmy o kluczowym znaczeniu dla regionu

Przy decyzji o dofinansowywaniu należy rozważyć by była brana pod uwagę także lokalizacja przedsiębiorstwa. Szkolenia dla przedsiębiorców i pracowników w regionach o niższym wskaźniku zatrudnienia, bądź skolaryzacji mogą przynieść znacząco większe korzyści skali, niż szkolenia na terenach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego i edukacyjnego społeczeństwa.

Formy i metody szkoleń

Zwiększanie udziału kształcenia korespondencyjnego

Kształcenie w formie korespondencyjnej posiada wiele cech sprawiających, że może być wykorzystywane przez firmy sektora MŚP. Jedną z podstawowych barier w korzystaniu ze szkoleń przez firmy mikro i małe są niewielkie zasoby wolnego czasu osób nimi zarządzających. Korespondencyjne metody (w tym przy wykorzystaniu Internetu) pozwalają odbywać szkolenie w dowolnym czasie, w każdej chwili wolnej od bieżących zadań operacyjnych. Umożliwia to dostosowanie czasu i tempa szkolenia do indywidualnych możliwości uczestnika.

Wspieranie projektów szkoleniowych typu e-learning

Szkolenia typu e-learning, choć stanowią formę kształcenia korespondencyjnego, mają nieco inną specyfikę. Obecnie, wdrożenie nowoczesnych systemów e-learningowych ich oznacza konieczność poniesienia wysokich kosztów jednostkowych, a korzyści skali pojawiają się w przypadku szkolenia znacznej liczby pracowników. Powoduje to, że kompleksowe szkolenia e-learning przynoszą korzyści jedynie w przypadku większych firm. Jednocześnie rozwój technologii informatycznych powoduje, że dostępność tego typu form szkoleń powinna rosnąć także dla coraz mniejszych firm. Jako że szkolenia typu e-learning są przyszłością rynku szkoleniowego, należy wspierać tego typu formę. Wpłynie to na wzrost świadomości korzyści z wykorzystania tego typu rozwiązań wśród odbiorców szkoleń, a także na lepsze dopasowanie oferty dostawców usług. W szczególności należy wspierać projekty, które umożliwiłyby powstanie ogólnodostępnej platformy oraz pomagały firmom szkoleniowym w przekładaniu treści szkoleń na formę e-learningową.

Szkolenia typu „trenuj trenera” dla zarządzających małymi i mikro firmami

W przypadku małych firm istnieją niewielkie szanse na wzrost zainteresowania przedsiębiorstw szkoleniem własnych pracowników. Ryzyko związane z inwestycją szkoleniową w pracownika małej firmy jest duże, gdyż fluktuacja kadr jest zazwyczaj znaczna. Dodatkowo przy obecnym poziomie bezrobocia stosunkowo łatwo znaleźć jest osobę o potrzebnych kwalifikacjach. Wobec powyższego szansą na podniesienie kompetencji w małych firmach jest szkolenie właścicieli i osób zarządzających. W rozpowszechnianiu wiedzy wśród pracowników mniejszych podmiotów szczególnie ważne są szkolenia typu „train-the-trainer” (trenuj trenera) podczas, których osoba szkolona (najczęściej na stanowisku menedżerskim) zdobywa nie tylko wiedzę na temat przedmiotu szkolenia, lecz także umiejętności trenerskie niezbędne do przekazywania tej wiedzy innym pracownikom. Pozwala to na zwielokrotnienie efektów jednego szkolenia poprzez transfer wiedzy w obrębie całej organizacji przez uczestnika szkolenia.

Tematyka szkoleń

Procedura konkursowa na początku, następnie ewentualnie przetargi

W świetle braku jednoznacznych danych wskazujących na nisze tematyczne potrzebne przedsiębiorcom, a nie realizowane przez instytucje szkoleniowe trudno jest na chwilę obecną wskazać obszary, które powinny być wspierane w formie przetargów. W związku z powyższym, do czasu przeprowadzenia odpowiednich badań zaleca się stosowanie procedury konkursowej, która w mniejszym stopniu może negatywnie wpłynąć na rynek oraz zapewnia większą pewność wykorzystania środków z EFS. Dopiero po zbudowaniu odpowiedniej infrastruktury umożliwiającej dostarczanie decydom niezbędną informację dotyczącą rzeczywistych potrzeb przedsiębiorców należy uruchomić projekty w tej formie.

Dofinansowywanie szkoleń ogólnych a nie specjalistycznych

Wydatki firm ponoszone na szkolenia specjalistyczne (czyli takie, bez których niemożliwe byłoby poprawne wykonywanie przez pracownika jego pracy) są w dużej mierze niezależne od czynników zewnętrznym. Dlatego też szkolenia tego typu powinny być w mniejszym stopniu dofinansowywane ze środków EFS. Szkolenia ogólne, które obejmują tematyki takie jak języki obce, czy umiejętności personalne zapewniają pracownikom zdobycie podstawowych kompetencji niezbędnych na rynku pracy, co zapewnia większą mobilność pracowników w skali całej gospodarki i zwiększa konkurencyjność społeczeństwa.

Tematyka związana z integracją z UE

Wstąpienie Polski do UE wiąże się z koniecznością zapewnienia pracownikom niezbędnych, podstawowych kwalifikacji umożliwiających firmom podniesienie konkurencyjności w stosunku do firm unijnych. W związku z tym konieczne są szkolenia z zakresu języków obcych, prawa europejskiego,

procedur uzyskiwania niezbędnych certyfikatów dopuszczających wyroby na rynek unijny oraz innych zagadnień związanych z funkcjonowaniem na wspólnym rynku.

Rozwój społeczeństwa informacyjnego

Aby w pełni wykorzystać szanse stwarzane przez rozwój technologii informatycznych konieczne jest poszerzanie wiedzy z zakresu wykorzystania tych technologii w praktyce. Dlatego też szczególnie ważna jest edukacja pracowników z zakresu sprawnego posługiwania się podstawowymi pakietami programów biurowych i Internetem. Dodatkowym atutem przemawiającym za wsparciem tej tematyki jest fakt, że szkolenia z informatyki mogą mieć formę otwartą lub korespondencyjną co wpływa znacząco na ich dostępność dla firm małych.

Monitoring zmian legislacyjnych

Dostosowywanie się do szybko zmieniającego otoczenia prawnego stanowi obecnie duże wyzwanie dla firm, szczególnie tych małych. Stworzenie odpowiedniej formy monitorowania przyszłych zmian legislacyjnych, przewidywania ich skutków, a następnie informowania zainteresowanych grup zawodowych oraz przygotowywania materiałów szkoleniowo-informacyjnych na temat zmian i implikacji z nich wynikających mogłoby się przyczynić do znacznego ograniczenia tego problemu. Finansowanie w ramach EFS tego typu projektów mogłoby się poprawić pozycję konkurencyjną firm mniejszych i umożliwić im przeznaczanie większych środków na innego typu szkolenia.

Jakość szkolenia

Cena szkolenia nie powinna być kryterium decydującym o wyborze projektu

Jak wynika z przeprowadzonych analiz rynku cena nie odgrywa decydującej roli przy decyzji o zakupie szkolenia przez firmy. Znacznie ważniejszym kryterium jest jakość szkolenia, którego najlepszym wskaźnikami są kwalifikacje i doświadczenie trenerów. Podobnie kryteria powinny zostać przyjęte przy ocenie projektów o dofinansowanie z EFS.

Rozpowszechnienie narzędzi oceny efektywności szkoleń

Wprowadzenie obligatoryjnego obowiązku oceny efektywności szkolenia wymusiłoby weryfikację jakości zakupionej usługi przez klienta. Takie rozwiązanie wpłynęłoby na wzrost świadomości stosowania tego typu narzędzi, umożliwiłoby także łatwiejszą weryfikację jakości przeprowadzonego szkolenia przez PARP.

Promowanie szkoleń dopasowanych do indywidualnych potrzeb klienta

Ważnym elementem mogącym zadecydować o sukcesie przeprowadzonego szkolenia jest właściwa identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Powinna być ona przeprowadzona przed rozpoczęciem programu szkoleniowego przy udziale wyspecjalizowanej firmy szkoleniowej. Dopiero na podstawie

przeprowadzonej analizy możliwe jest dopasowanie treści szkoleniowej do faktycznych potrzeb klienta, co zwiększa szanse na powodzenie całego projektu.

Promowanie projektów, których uczestnicy mogliby się legitymować rozpoznawalnymi w Europie certyfikatami

Posiadanie rozpoznawalnych certyfikatów przez uczestników szkoleń znacząco poprawia sytuację uczestnika szkoleń nie tylko na krajowym, lecz także na międzynarodowym rynku pracy. W wielu przypadkach jest wręcz niezbędne np. do uczestnictwa w pracach międzynarodowych zespołów projektowych. Aby certyfikacja była możliwa konieczna jest współpraca z zagranicznymi dostawcami oraz zdobywanie licencji na certyfikowanie uczestników szkoleń. W takiej sytuacji, szczególnie w okresie początkowym, zasadny wydaje się wybór projektów, w których część środków byłaby przeznaczona na finansowanie szkoleń trenerów instytucji szkoleniowych w zagranicznych instytucjach, co pozwalałoby na zdobycie licencji na certyfikację przez polskie firmy szkoleniowe.

Rozpowszechnienie dobrych praktyk

Zbieranie i rozpowszechnianie opisów dobrych projektów w ramach wykorzystania dofinansowania ze środków EFS mogłoby przyczynić się do podwyższenia jakości oferowanych usług. Rozpowszechnianie case studies firm, które dzięki przeprowadzonym szkoleniom znacznie poprawiły swoją pozycję konkurencyjną przełożyłoby się także zwiększenia popytu na szkolenia. Na początku można rozważać wykorzystanie opisu przypadków z innych krajów wobec braku krajowych przykładów.

Rozwój rynku szkoleniowego

Promowanie współpracy pomiędzy firmami szkoleniowymi

Zasady wyboru projektów powinny promować przedsięwzięcia, w których uczestniczyłyby grupy dostawców usług. Takie podejście zwiększyłoby szanse na konsolidację instytucji szkoleniowych, co wpłynęłoby na podwyższenie jakości oferowanych przez nie usług i wzrost konkurencyjności na jednolitym rynku UE. Dodatkowo wspieranie projektów grupy dostawców z udziałem partnera zagranicznego przyczyniłoby się do transferu know-how do polskich przedsiębiorstw. Możliwym do zastosowania rozwiązaniem jest wspieranie większych projektów szkoleniowych, w których obsługę zaangażowane byłoby konsorcjum stworzone specjalnie dla tego celu przez kilka instytucji szkoleniowych.

Monitoring rynku

Powołanie instytucji zajmującej się ewaluacją programu

Wykorzystanie środków EFS powinno podlegać stałej ocenie zewnętrznej, niezależnej instytucji. Monitoring rynku jest konieczny do zapewnienia odpowiedniej jakości usług, bez której istnieje duże niebezpieczeństwo odwrócenia się przedsiębiorstw od inwestycji w szkolenia. W kompetencjach powołanej instytucji powinno leżeć w szczególności:

- analiza rynku zarówno po stronie popytu, jak i podaży – pozwoliłoby to bieżąco oceniać wpływ środków z EFS na podstawowe parametry rynku, takie jak: cena, jakość, formy, metody, tematyka, kierunki rozwoju;
- analiza potrzeb przedsiębiorców – pozwoliłaby wysuwać rekomendacje dotyczące kierunków wsparcia, które są potrzebne przedsiębiorcom a nie są realizowane przez instytucje szkoleniowe lub są realizowane w niewystarczającym stopniu;
- ocena wpływu wsparcia na sytuację firm;
- rekomendowanie kierunków oraz form wsparcia dla PARP.

W okresie przejściowym powinna być rozważona możliwość powołania rady przy PARP pełniącej rolę doradczą. Skład takiej rady powinni tworzyć niezależni eksperci związani z branżą szkoleniową.

Wdrożenie instrumentów monitorowania rynku

Aby na bieżąco śledzić zmiany na rynku szkoleniowym konieczne jest wdrożenie instrumentów monitorowania, zarówno popytu, jak i podaży¹⁹. Dopiero porównywalne dane umożliwią analizę zmian zachodzących na rynku i dostosowanie instrumentów finansowych do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstw. W związku z powyższym zaleca się przeprowadzanie reprezentacyjnych, okresowych i porównywalnych badań firm oraz instytucji szkoleniowych. Ważne jest także aby prowadzone były badania prognozujące popyt i podaż w wybranych grupach zawodowych w średnio- i długookresowej perspektywie, tak aby możliwe było dostosowanie pomocy do luki kompetencyjnej pracowników w przyszłości²⁰.

Ocena wpływu pomocy na działalność przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa korzystające z pomocy powinny zostać poddane ocenie w okresie kwartału po zakończeniu programu szkoleniowego. Jedną z cech charakterystycznych szkoleń jest fakt, że ich efektywność można najlepiej ocenić dopiero po pewnym czasie od zakończenia szkolenia. Na ocenę przeprowadzoną bezpośrednio po szkoleniu mają bowiem w dużym stopniu wpływ takie czynniki jak atmosfera na szkoleniu, czy cechy osobiste prowadzącego, a nie efektywność przekazywania wiedzy. Ponadto, dopiero wykorzystanie przez uczestnika zdobytej wiedzy na szkoleniu w praktyce przenosi się na rzeczywisty wzrost efektywności przedsiębiorstwa. To, na ile przedsiębiorstwo korzysta ze zdobytej wiedzy w części zależy natomiast od dopasowania tematyki szkolenia do potrzeb przedsiębiorstw. Ewaluacja po pewnym czasie pozwoliłaby zatem ocenić nie tylko jakość szkolenia, ale także poprawność procesu dostosowywania szkolenia do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa.

¹⁹ Najbardziej dokuczliwy wydaje się brak odpowiednich badań analizujących sytuację po stronie podaży, choć i badania popytu wydają się nie być wystarczająco dostosowane do dostarczania wartościowych informacji koniecznych do podejmowania decyzji w zakresie EFS.

²⁰ prognozy popytu na prace były dotychczas prowadzone przez Międzyresortowy Zespół Prognozowania Popytu na Pracę Rządowego Centrum Studiów Strategicznych, prognozy podaży pracy nie były natomiast tworzone.

Działalność PARP

Stale i transparentne zasady uzyskania dofinansowania

Zasady finansowania powinny pozostawać niezmienione przez możliwie długi okres czasu. Zmiana zasad wsparcia za każdym razem wiąże się z koniecznością ich komunikowania przedsiębiorcom oraz wymusza na nich dostosowywanie wcześniej przygotowanych planów szkoleniowych i finansowych. Dofinansowanie z EFS powinno natomiast promować opracowywanie w firmach długofalowych planów rozwoju, co nadal jest zjawiskiem mało powszechnym.

W pracach nad ekspertyzą uczestniczył zespół ekspertów w składzie:

dr Michał Boni

Konsultant Enterprise Investors w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi od 1994 roku. Uczestnik licznych konferencji międzynarodowych w temat rynku pracy. Członek Komitetu Naukowego Wsparcia Wspólnoty ds. Oceny NPR i Programów Operacyjnych. Współpracownik fundacji polskich i międzynarodowych (m. in. Fundacji Naukowej CASE, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Polskiej Fundacji Transformacji Gospodarki „Wiedzieć jak”, Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Instytutu Nauki o Człowieku w Wiedniu, Fundacji Bertelsmanna, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).

Ukończył studia na Uniwersytecie Warszawskim, obronił pracę doktorską z socjologii kultury w 1986 r. Przez wiele lat wykładał w Katedrze Kultury Polskiej UW.

Od 1980 r. działacz „Solidarności” aktywny w strukturach podziemnych i podziemnej prasie. Członek władz krajowych „Solidarności” od 1989 r., w 1990 roku przewodniczący Zarządu Regionu „Mazowsze”. W 1991 roku Minister Pracy i Polityki Socjalnej, w latach 1992 – 1993 sekretarz stanu w tym ministerstwie odpowiedzialny m.in. za politykę rynku pracy. Poseł na Sejm I kadencji w latach 1991 – 1993. Od 1995 dyrektor Programu Reform Polityki Społecznej przy Fundacji Batorego. Od 1994 do 1996 radny Gminy Centrum miasta stołecznego Warszawy. W latach 1996 – 1997 dyrektor i członek Zespołu Instytutu Spraw Publicznych. Od 1998 do 2001r. Szef zespołu doradców Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

prof. dr. hab. Aleksy Pocztownski (Akademia Ekonomiczna w Krakowie)

Kierownik Katedry Zarządzania Personalem, Dziekan Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie Profesor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, TNOiK, Kolegium Redakcyjnego czasopisma „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Jego zainteresowania badawcze i naukowe koncentrują się wokół współczesnych koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem aspektów międzynarodowych i strategicznych. Autor, współautor i redaktor wielu publikacji, m.in. książek: Zarządzanie zasobami ludzkimi(2003); Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej(2003), Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi(2002);

Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce (2002),(2003),(2004). Prowadzi zajęcia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na studiach: doktoranckich, MBA, podyplomowych, magisterskich. Stypendysta DAAD oraz Volkswagen Stiftung.

prof. dr hab. Piotr Płoszajski (Katedra Teorii Zarządzania SGH)

Kierownik Katedry Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej. Absolwent zarządzania na Uniwersytecie Łódzkim i Harvard Business School. Stypendysta, m.in. The British Academy, CNRS w Paryżu, The Swiss Foundation, Japan Society for the Promotion of Science i DAAD (Niemcy), Research Scholar w Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology(USA). W latach 1987-1991 dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, a w latach 1993-1998 Dyrektor Generalny PAN. Od 1994 r. kierownik Katedry Teorii Zarządzania SGH. Założyciel i dyrektor Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania. Przewodniczący Rady Programowej Warsaw Executive MBA, programu prowadzonego wspólnie z Carlson School of Management (USA). Autor ponad 180 publikacji, w tym kilku książek w języku angielskim (m.in. opublikowana w USA "Escape from Socialism"). Wykładowca i mówca na kilkudziesięciu uniwersytetach oraz w centrach badawczych w Europie Zachodniej i Wschodniej, w USA i Japonii. Ekspert Komisji Europejskiej. Szef firmy doradczej New Man@gement Solutions. Od 1996 roku Visiting Professor w Central European University, a od 2000 - Adjunct Professor in International Business Studies at Carlson School of Management, University of Minnesota, USA.

Paweł Esse (C.H. Beck)

Dyrektor naczelny C.H. Beck Sp. z o.o. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego (1992) i Europa-Institut, Instytutu prawa europejskiego na Universitaet des Saarlandes (1990). W latach 1990-92 Radca w Biurze Prawnym Kancelarii Premiera i Urzędzie Integracji Europejskiej. W 1992 roku pracował w Brukseli na rzecz Fundacji im. Friedricha Eberta. W Radzie Ministrów, Europejskim Trybunale Sprawiedliwości w Luksemburgu oraz w Komisji Europejskiej, zajmował się projektem obejmującym dostosowywanie polskiego prawodawstwa do standardów UE. W latach 1992-95 Doradca Dyrektora Generalnego Bertelsmann AG. Pracował nad projektem wprowadzenia na polski rynek nowego typu wydawnictwa, Klubu Książki. Od 1995 Dyrektor Naczelny Wydawnictwa C.H.Beck. Od 1991 roku członek Deutsch-Polnische Juristen Vereinigung. Członek założyciel Polsko-Niemieckiego Stowarzyszenia Prawników, członek założyciel Polskiego Stowarzyszenia Prawa Budowlanego.

Halina Frańczak (Capgemini Polska)

Autorka licznych projektów badawczych i raportów analizujących między innymi problemy rynku pracy profesjonalnej oraz aktualne zagadnienia związane ze szkoleniami, zarządzaniem i postawami społecznymi. Kierowała między innymi projektami: „Rynek pracy 2001” i „Rynek szkoleń 2000”. Współautorka niezależnego projektu badawczego i publikacji pt.: „Integracja Europejska w Polskiej Prasie Codziennej” (1994-1995) realizowanego dla Fundacji Centrum Prasowe Krajów Europy

Środkowo-Wschodniej oraz projektu badawczego „Polskie Media a Europa” (1996) realizowanego w ramach projektów programu PHARE

Publikowała między innymi w Rzeczpospolitej, Businessman Magazine, tygodniku „Wprost” oraz dwutygodniku „Personel”.

Od 2001 roku Manager ds. Marketingu w Capgemini Polska (do 15 kwietnia 2004 Cap Gemini Ernst & Young), gdzie odpowiada za całokształt działań komunikacyjnych, marketingowych oraz kontakty z prasą. Z wykształcenia dziennikarz i socjolog, absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w komunikacji marketingowej firm z sektora usług profesjonalnych. Posiada długoletnie doświadczenie w zakresie budowania i realizacji strategii komunikacyjnych, badań rynkowych, działań public relations i public affairs. Współpracowała z uznanymi polskimi i międzynarodowymi firmami z branży usług profesjonalnych oraz nowoczesnych technologii, m. in. z HRK S.A. (kompleksowa strategia komunikacji i budowy marki), ISO SMG (długofalowa strategia działań komunikacyjnych), HP (wsparcie budowy strategii komunikacji „B to B”), H. Neumann International (kompleksowa strategia komunikacji), Demoskop (projektowanie i realizacja badań rynkowych i społecznych oraz działania PR).

Mariusz Frydrych (GlaxoSmithKline Pharmaceuticals)

Dyrektor HR i Komunikacji Wewnętrznej, Członek Zarządu GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. (GSK). Posiada ponad dziesięcioletnie doświadczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zdobyte w dwóch firmach zajmujących pozycję lidera w swojej branży i efektywnie wykorzystujących nowoczesne narzędzia ZZZ (Philip Morris Polska 1991-1999; GSK 1999 – obecnie). W obu firmach odgrywał wiodącą rolę w procesach transformacji wynikających z prywatyzacji i fuzji. Laureat nagrody „Troskliwy Pracodawca”, przyznanej GSK za najlepiej przeprowadzony program restrukturyzacji zatrudnienia lat 2001-02.

Doświadczenie Mariusza Frydrycha zdobywane w różnorodnych środowiskach, zarówno sprzedażowo-marketingowych jak i produkcyjnych obejmuje pełen wachlarz ZZZ. Jego aspiracją jest budowanie strategicznej roli HR i tworzenie organizacji wysoce efektywnych a jednocześnie przyjaznych ludziom. Przykładem jest jego obecna firma GSK, wiodący pracodawca w branży farmaceutycznej.

Mariusz Frydrych jest absolwentem Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego. Był jednym ze współzałożycieli PSZK w 1994 roku.

dr Robert Kozielski (Instytut Rozwoju Biznesu)

Doktor nauk ekonomicznych. Absolwent Katedry Marketingu, a obecnie pracownik naukowy w tej katedrze. Wykładowca na studiach Executive MBA organizowanych przez Uniwersytet Łódzki wraz z University of Maryland w USA oraz Executive MBA organizowanych przez Uniwersytet Warszawski wraz z University of Illinois. Staż naukowy odbył na uniwersytetach: Maryland (USA), w Lund (Szwecja), w Edynburgu (Szkocja) oraz Middlesex (Wielka Brytania). Specjalista w dziedzinie działalności marketingowej firm, analizy i planowania marketingowych strategii rozwoju oraz działań reklamowych. Dyrektor Programowy oraz Kierownik merytoryczny programów The Chartered Institute of Marketing w Instytucie Rozwoju Biznesu. Prowadzi treningi marketingowe oraz realizuje projekty konsultacyjne na zlecenia firm i instytucji, m.in. Sony Music Polska, Wólczanka SA, Johnson &

Johnson, Unimil S.A., Danone Polska, Polkomtel S.A i inne. Opracowuje opinie i ekspertyzy z zakresu strategii marketingowych. Autor licznych artykułów z zakresu działalności marketingowych, wydawanych w Polsce i za granicą.

Piotr Sierociński (Deloitte Polska)

Doświadczony Menadżer w Zespole Kompleksowego Doradztwa Personalnego (Human Capital Advisory Services) firmy Deloitte, gdzie pracuje od maja 2002 r.

Wcześniej pełnił podobne funkcje w firmach Andersen (2000-2002) i Neumann Management Institute (1996-2000) W latach 1983-95 lat pracował w przemyśle, z czego ponad 7 lat jako informatyk, a ostatnie 5 lat jako Główny specjalista ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi odpowiedzialny za przebudowę funkcji kadrowej komercjalizowanego zakładu przemysłowego zatrudniającego ponad 1.800 pracowników oraz wdrożenie zintegrowanego, informatycznego systemu kadrowo-płacowego.

Jako konsultant specjalizuje się w opracowywaniu rozwiązań mających na celu poprawę efektywności struktur, procesów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi oraz w doradztwie płacowym. Jest żonaty i ma dwóch synów.

Paweł Bochniarz (Idea MC)

Konsultant i przedsiębiorca, z ponad dziesięcioletnim stażem w doradztwie w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

Absolwent Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, w trakcie studiów członek władz krajowych Niezależnego Zrzeszenia Studentów. W latach 1993-1995 współtwórca i prezes zarządu Take it Doradztwo Personalne Sp. z o.o., wówczas największej firmy rekrutacyjnej w Polsce.

Współzałożyciel i członek Zarządu IDEA! Management Consulting, polskiej firmy doradczej, specjalizującej się w podnoszeniu efektywności firm w zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Menedżer wielu projektów doradczych i szkoleniowych m.in. dla Telekomunikacji Polskiej SA,

Członek Kapituły programu "Inwestor w Kapitał Ludzki" oraz Komitetu Oceniającego programu "Lider w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi". Autor artykułów publikowanych m.in. na łamach "Rzeczpospolitej", "Gazety Prawnej", "Personelu i Zarządzania", "Zarządzania Zasobami Ludzkimi".

Prelegent wielu konferencji poświęconych tematyce zarządzania kapitałem ludzkim.

Małgorzata Lewin (NICOM)

Magister ekonomii; od roku 1998 związana z Instytutem Zarządzania, odpowiedzialna m.in. za powstanie projektu i realizację Konferencji Kadry, Targów Kadry, Programu Inwestor w Kapitał Ludzki i projektów badawczych Instytutu związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Sekretarz Rady Programowej Instytutu Zarządzania. Od 2004 roku w NICOM Consulting.

Jacek Najda (Instytut Zarządzania)

Doradca strategiczny Instytutu Zarządzania. Właściciel firmy szkoleniowo-doradczej Ortus specjalizującej się w realizacji długofalowych programów rozwoju zasobów ludzkich. Autor programów szkoleniowych oraz trener szkoleń „miękkich” z wieloletnią praktyką.

Współpracuje z organizacjami pozarządowymi, dla których przygotowywał projekty realizowane w ramach funduszy przedakcesyjnych. Obecnie specjalizuje się w budowaniu i realizacji strategii efektywnego wykorzystywania instrumentów pomocowych Unii Europejskiej, zwłaszcza Europejskiego Funduszu Społecznego.

Posiada doświadczenie w zakresie budowania strategii marketingowych. Prowadził agencję reklamową obsługującą takich klientów, jak: Alcatel, Pilkington, Puma, TU Zurich, PTE Zurich Solidarni. Z wykształcenia polonista i dziennikarz, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego.

Ireneusz Tomczak (Instytut Zarządzania)

Dyrektor zarządzający Instytutu Zarządzania. Absolwent Prywatnej Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji w Warszawie. Od 1997 roku w Fundacji Polonia, w której zajmował się budowaniem związków Polski z gospodarczymi kręgami Polonii. Organizator projektów związanych z integracją europejską, przepływem informacji ekonomicznej, m.in.: Światowe Konferencje Gospodarcze Polonii, misje handlowe, ekspertyzy i prace na temat specjalnych stref ekonomicznych.

Współpomysłodawca idei powstania Instytutu Zarządzania. Od 2000 roku dyrektor zarządzający, odpowiedzialny za rozwój działalności. Organizator wielu projektów konferencyjnych, seminaryjnych, autor raportów i analiz poświęconych inwestowaniu w kapitał ludzki, marketingowi, wymianie wiedzy. Członek the Chartered Institute of Management, the Chartered Institute of Marketing.

Gościem specjalnym spotkań dotyczących rekomendacji była:

prof. dr hab. Marta Juchnowicz (Szkoła Główna Handlowa)

Profesor Katedry Gospodarowania Zasobami Pracy SGH, Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych oraz Instytutu Zarządzania Wyższej Szkoły Zarządzania i marketingu w Warszawie. Rozprawa habilitacyjna: „Polityka płac – dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne” Pracownik naukowy IPiSS. Specjalizuje się w systemach motywacyjnych, płacach, zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Ekspertyzę przygotował:

Artur Staniec

Członek zespołu Katedry Teorii Zarządzania SGH w ramach projektu badawczego „Wiedza, jako źródło przewagi konkurencyjnej w XXI wieku”. Współautor ekspertyzy „Gospodarka Oparta na Wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski”, zrealizowanej na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej

Ministerstwa Gospodarki. Współautor raportu z badania „Monitoring Sektora MŚP 2003” realizowanego przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych. Członek założyciel Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą.

Prace koordynował:

Marek Wiśniewski

Sekretarz redakcji w projekcie przygotowania ekspertyzy rynku szkoleniowego. Redaktor w Instytucie Zarządzania, odpowiedzialny za przygotowywanie magazynu Zarządzanie i Rozwój oraz raportów branżowych Instytutu – m.in. Rynek Usług Szkoleniowych, Rynek Usług Informatycznych, Rynek Hotelu i Ośrodków Konferencyjnych

SPIS TABEL I WYKRESÓW

WYKRESY

Wykres 1: Udział różnych instytucji realizujących szkolenia w ogólnym czasie szkoleń zewnętrznych	15
Wykres 2: Udział firm różnej wielkości w całkowitym koszcie podstawowych form szkoleniowych	16
Wykres 3: Udział firm różnej wielkości w całkowitym koszcie podstawowych form szkoleniowych (z szacunkiem udziału firm mikro)	16
Wykres 4: Procent firm deklarujących korzystanie z różnych rodzajów usług z zakresu HR realizowanych przez firmy zewnętrzne w 2001 roku	17
Wykres 5: Udział poszczególnych sekcji w ogólnym czasie, koszcie szkoleń, a także liczbie firm korzystających ze szkoleń w 2002 roku*	18
Wykres 6: Odsetek firm posiadających plany szkoleniowe w 2002 roku	19
Wykres 7: Najczęstsze powody nie korzystania ze szkoleń (% wskazań wśród firm nie organizujących szkoleń)	19
Wykres 8: Zależność pomiędzy barierą kosztową a korzystaniem ze szkoleń (dla 21 grup podsekcji EKD)	20
Wykres 9: Zależność pomiędzy kosztami zatrudnienia a korzystaniem ze szkoleń (dla 21 grup podsekcji EKD)	20
Wykres 10: Zapotrzebowanie na szkolenia zależnie od wielkości firmy* (w %)	21
Wykres 11: Zapotrzebowanie na szkolenia zależnie od fazy rozwoju firmy* (w %)	21
Wykres 12: Potrzeba usług wspierających zależnie od etapu rozwoju firmy (w %)	22
Tabela 1: Zawody, w których brakuje specjalistów wśród MŚP w 2001 roku (% firm deklarujących ten problem)	22
Wykres 13: Szkolenia przydatne firmie (% wskazań wśród firm powyżej 5 zatrudnionych)	23
Wykres 14: Struktura tematyczna szkoleń ze względu na udział w całkowitych kosztach i czasie szkoleń w 2002 roku (uszeregowane ze względu na udział w ogólnym koszcie szkoleń)	23
Wykres 15: Struktura tematyczna szkoleń ze względu na udział w całkowitych kosztach i czasie szkoleń w 2002 roku zależnie od wielkości firmy	24
Wykres 16: Struktura tematyczna liczby programów szkoleniowych realizowanych przez pracujących w 2002 roku	25
Wykres 17: Średnia cena płacona za dzień szkolenia pracownika (bez noclegu i wyżywienia) zależnie od wielkości firmy	25
Wykres 18: Średnia cena płacona za dzień szkolenia jednej osoby spośród kadry zarządzającej (bez noclegu i wyżywienia) zależnie od wielkości firmy	26
Wykres 19: Średnia cena płacona za dzień szkolenia jednej osoby (bez noclegu i wyżywienia) zależnie od regionu, w którym funkcjonuje firma	26
Wykres 20: Akceptowalna cena szkolenia w firmach zatrudniających powyżej 5 pracowników	27
Wykres 21: Udział szkoleń zewnętrznych we wszystkich szkoleniach, w których firma brała udział zależnie od wielkości firmy	27
Wykres 22: Odsetek firm korzystających z różnego typu szkoleń zależnie od wielkości firmy	28
Wykres 23: Ocena skuteczności różnych form szkoleniowych (odsetek firm wybierających daną metodę)	28
Wykres 24: Preferowane cechy oferty firm szkoleniowych przy wyborze usługodawcy (% wskazań*)	29
Wykres 25: Cechy świadczące o wiarygodności firmy szkoleniowej	30
Tabela 2: Zidentyfikowane segmenty odbiorców na rynku szkoleń w 2000 roku	31
Wykres 26: Podział na główne bloki tematyczne szkoleń zawartych w bazie Instytutu Zarządzania	32
Wykres 27: Podział na grupy tematyczne w ramach poszczególnych kategorii tematycznych szkoleń zawartych w bazie Instytutu Zarządzania	33
Wykres 28: Udział szkoleń o różnej tematyce w ofercie szkoleniowej firm znajdujących się w bazie Instytutu Zarządzania	34
Wykres 29: Struktura tematyczna szkoleń przeprowadzonych przez firmy szkoleniowe	34
Wykres 30: Przeciętny koszt dnia szkolenia (8 godzin) dla 1 pracownika* bez wyżywienia i noclegu zależnie od formy szkolenia (w PLN)	35
Wykres 31: Przeciętny koszt dnia szkolenia (8 godzin) dla 1 pracownika* bez wyżywienia i noclegu zależnie od tematyki szkolenia (w PLN)	35
Wykres 32: Przeciętny koszt dnia szkolenia (8 godzin) dla 1 pracownika* bez wyżywienia i noclegu zależnie od adresata szkolenia (w PLN)	36
Wykres 33: Struktura form przeprowadzonych szkoleń	36
Wykres 34: Segmentacja firm ze względu na formy prowadzenia szkoleń	37
Wykres 35: Rozkład liczby firm ze względu na formy prowadzenia szkoleń a odbiorcy szkoleń	37
Wykres 36: Przeciętna liczba uczestników podczas szkolenia	38
Wykres 37: Metody wykorzystywane podczas szkoleń	38
Wykres 38: Rozkład liczby wykładowców i trenerów współpracujących dla firm	39
Wykres 39: Metody oceny efektywności szkoleń (% wskazań)	40
Wykres 40: Odbiorcy oferty szkoleniowej – struktura ze względu na formę własności (w %)	40
Wykres 41: Odbiorcy oferty szkoleniowej - podział ze względu na wielkość firmy (w %)	41
Wykres 42: Odbiorcy oferty szkoleniowej - podział ze względu na zajmowane stanowisko (w %)	41
Wykres 43: Udział przedsiębiorstw prowadzących szkolenia w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zależnie od wielkości przedsiębiorstwa	42
Wykres 44: Udział przedsiębiorstw prowadzących szkolenia w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zależnie od przynależności przedsiębiorstwa do sekcji EKD	43
Wykres 45: Udział przedsiębiorstw prowadzących określone formy szkoleń w ogólnej liczbie przedsiębiorstw	43
Wykres 46: Udział przedsiębiorstw prowadzących określone formy szkoleń w przedsiębiorstwach prowadzących podstawowe formy szkoleń	44
Wykres 47: Udział uczestników szkoleń w ogóle zatrudnionych w firmach przeprowadzających podstawowe formy szkoleń zależnie od wielkości zatrudnienia w firmie	44
Wykres 48: Czas szkoleń na 1 uczestnika w godzinach według wielkości przedsiębiorstwa	45
Wykres 49: Czas szkoleń na 1 uczestnika w godzinach według sekcji EKD	45
Wykres 50: Udział kosztów szkoleń w kosztach pracy	46
Wykres 51: Powody braku korzystania ze szkoleń (% wskazań)	47
Wykres 52: Struktura tematyczna szkoleń (udział w całkowitym czasie szkoleń)	47

TABELE

Tabela 1: Zawody, w których brakuje specjalistów wśród MŚP w 2001 roku (% firm deklarujących ten problem)	22
Tabela 2: Zidentyfikowane segmenty odbiorców na rynku szkoleń w 2000 roku	31

BIBLIOGRAFIA

1. Badanie Rynek Usług Szkoleniowych – Instytut Zarządzania 2000, 2001, 2002, 2003, 2004
2. Badanie Potrzeb Szkoleniowych Przedsiębiorstw – Instytut Zarządzania 2000, 2001
3. Analiza bazy szkoleń – www.kadry.info.pl
4. Raport z badania – Kondycja MSP u progu 2004 roku; (PKPP)
5. Rynek pracy, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, grudzień 2003
6. Europejski Sondaż Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
7. Usług wpierające mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i samozatrudnionych – raport końcowy, PARP, wrzesień 2003
8. Przechodzenie Polski do gospodarki opartej na wiedzy a kształtowanie się popytu na pracę, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, grudzień 2003
9. Uwarunkowania prognozowania popytu na pracę oraz jego edukacyjne implikacje, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, grudzień 2002
10. Badanie szkolenia i doradztwa średniej wielkości firm w Polsce w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej – Raport badawczy przygotowany przez IPSOS dla PARP (wersja IV), Warszawa, 1 grudnia 2003
11. Strategia zwiększania nakładów na działalność B+R w celu osiągnięcia założeń Strategii Lizbońskiej, Dokument przygotowany przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji we współpracy z Departamentem Innowacyjności Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, marzec 2004
12. Raport końcowy z realizacji zadania 1.1. - Badanie Aktywności Edukacyjnej Dorosłych, Warszawa, październik 2003
13. Wyniki badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CVTS2), PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003
14. European Social Statistics – Continuing vocational training survey, European Communities, 2002