Agnieszka Izabela BARUK*

Tendencje w kształtowaniu się polskiego rynku szkoleniowego

Wstęp

Szkolenia są jedną z najważniejszych form rozwoju zawodowego pracowników. Są stosowane od wielu lat, chociaż wraz z upływem czasu, zmieniającymi się uwarunkowaniami rynkowymi, wzrostem oczekiwań nabywców zewnętrznych i wewnętrznych oraz rewolucyjnym wręcz postępem naukowo-technicznym, zwłaszcza zaś w dziedzinie informatyki, zmienia się zakres i formy procesu szkoleniowego. Wyraźnym odzwierciedleniem tych przeobrażeń jest wykorzystywanie coraz nowocześniejszych metod i instrumentów, które pozwalają nie tylko na doskonalenie umiejętności lub wzbogacanie wiedzy merytorycznej, ale także służą pogłębianiu naturalnych zdolności pracowników w takich dziedzinach, jak relacje interpersonalne, pokonywanie oporu przed zmianami itp. Jest to możliwe również dzięki interdyscyplinarnemu podejściu i czerpaniu doświadczeń z innych dziedzin wiedzy (socjologii, psychologii, medycyny itp.).

Trzeba również podkreślić, że obecnie szkolenia powinny opierać się na zupełnie odmiennym założeniu niż miało to miejsce w okresie wcześniejszym. Pracownicy nie mogą podlegać tylko procesowi kształcenia w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, ale także należy ich uczyć, w jaki sposób zdobywać wiedzę i jak ją wykorzystywać. Inną cechą odróżniającą nowoczesne podejście do szkoleń jest konieczność ich postrzegania w kategoriach procesowych. Nie mogą to być bowiem doraźne działania podejmowane z różną częstotliwością, ale permanentna działalność, przybierająca w różnych okresach cyklu aktywności zawodowej pracownika różną postać. Chociaż nadal większość stanowią szkolenia, podczas których rozwijane są umiejętności techniczne i zawodowe, jednak coraz częściej realizowane są programy szkoleniowe mające na celu doskonalenie osobowych cech pracowników związanych pośrednio i bezpośrednio z pełnionymi przez nich rolami organizacyjnymi. Chodzi zwykle o umiejętności przywódcze (tzw. inteligencję emocjonalną), asertywność, kreatywne rozwiązywanie problemów, szeroko pojęte zarządzanie oraz jego różne szczegółowe obszary [Feder]. Przywiązywanie coraz większej wagi do rozwoju osobowego pracowników może świadczyć o dostrzeganiu w nim unikalnej wartości, chociaż w praktyce nadal często nie wynika z przemyślanej strategii personalnej.

---

* Autorka jest pracownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie. Artykuł wpłynął do redakcji w sierpniu 2003 r.

Każde szkolenie powinno obejmować łącznie trzy obszary:
- przekazywanie wiedzy i świadomości, jak ją stosować,
- zdobywanie umiejętności i dzielenie się własnymi doświadczeniami przez pracownika,
- włączanie jego systemu wartości do kultury firmy oraz uczenie go określonych postaw i wartości zgodnych z kulturą organizacyjną danej firmy.

Bardzo ważnym zagadnieniem jest pobudzanie aktywności wszystkich uczestników szkolenia. Aktywny udział pozwala na wyciągnięcie znacznie większych korzyści niż w przypadku biernego uczestnictwa. Zdaniem autorki aktywnym lub aktywizującym można określić szkolenie, jeżeli spełnia ono następujące warunki:

1) jest oparte na wystarczającej ilości materiału szkoleniowego, charakteryzującego się różnorodnością formy i nowoczesnością przekazu;
2) materiał szkoleniowy jest właściwie wyselekcjonowany, a jego wykorzystanie jest możliwe zarówno w teorii, jak i w praktyce;
3) treść szkolenia jest konkretna, aktualna i zrozumiała;
4) występuje równowaga pomiędzy doskonaleniem emocjonalnym, merytorycznym i interpersonalnym;
5) przekazuje się określoną wiedzę oraz wskazuje, jak można nauczyć się uczenia się;
6) jest oparte na różnorodnych metodach i narzędziach szkoleniowych, uwzględniających indywidualne preferencje jego uczestników, wśród których mogą znajdować się osoby intensywniej wykorzystujące zmysł wzroku, czy słuchu;
7) każdy uczestnik szkolenia spełnia równorzędną rolę, co jest szczególnie istotne w przypadku szkoleń grupowych;
8) przekazywanie doświadczeń nie tylko na linii podmiot szkolący – uczestnicy, ale również w kierunku przeciwnym oraz wzajemnie pomiędzy poszczególnymi uczestnikami szkolenia;
9) wykorzystuje odwołania do realnego świata, uwzględnia próby rozwiązywania praktycznych problemów oraz stymuluje dyskusje;
10) jest realizowane zgodnie z logiczną sekwencją pozwalającą na każdym etapie szkolenia wykorzystywać to, czego nauczyli się uczestnicy w trakcie etapów wcześniejszych.

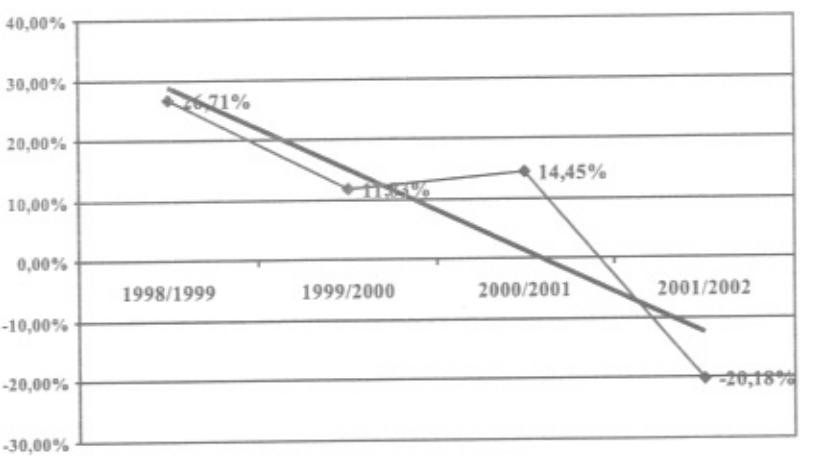
Charakterystyka rynku szkoleń w Polsce

Przygotowanie i przeprowadzenie szkolenia może być zlecane specjalistycznym instytucjom zewnętrznym. Firmy mogą także opracować własny system szkoleniowy, korzystając z zasobów wewnętrznych. W praktyce często stosowane jest trzecie rozwiązanie oparte na połączeniu współpracy z instytucjami zewnętrznymi oraz samodzielnego realizowania procesu szkoleniowego. Zależnie od zakresu szkolenia osób, do których jest ono adresowane i jego celów utylitarnych firma może sama szkolić pracowników, zlecając na zewnątrz szkolenia wymagające wysoko wykwalifikowanych trenerów.

O ostatecznym wyborze metody szkolenia powinny decydować dwa czynniki: podmiot szkolenia oraz podmiot szkolący. Jeśli firma zdecyduje się na zlecenie szkolenia innej organizacji, musi poddać wnikliwej analizie wiele różnorodnych zmiennych, zanim dokona wyboru konkretnego zleceniobiorcy. Chodzi tutaj przede wszystkim o opinie na temat danej instytucji uzyskane od innych firm, które korzystały z jej usług, posiadanie certyfikatów potwierdzających wysoką jakość szkoleń, staż na rynku szkoleniowym, metody i techniki stosowane podczas szkoleń, materiały przekazywane uczestnikom, merytoryczną wartość proponowanego programu szkoleniowego z punktu widzenia potrzeb pracowników i całej firmy, kompetencje w zakresie przygotowania teoretycznego, praktycznego i pedagogicznego kadry trenerskiej, miejsce szkolenia i jego wyposażenie, czas trwania szkolenia i częstotliwość zajęć oraz cena.

Wysokość nakładów przeznaczanych na szkolenia w Polsce (aczkolwiek jest coraz wyższa) nadal ich jest znacznie niższa niż w krajach wysoko rozwiniętych. Przykładowo w USA na kształcenie personelu wydaje się rocznie 150 mld USD, a w Szwecji około 1 mld. Kształcenie uznano bowiem w tych krajach za sprawę o strategicznym znaczeniu. W pierwszej połowie 2000 roku Demoskop i Instytut Zarządzania przeprowadziły pierwsze badania sondażowe w Polsce dotyczące popytu na szkolenia ze strony odbiorców instytucjonalnych (na ogólnopolskiej reprezentacyjnej próbie) oraz indywidualnych (na reprezentacyjnej próbie Polaków powyżej 15 roku życia). Wyniki tych badań, przedstawione w raporcie „Rynek szkoleń – popyt", wskazują, że rocznie na szkolenia przeznaczano 170 mln USD [Frańczak, Chmielewski, Sroczyński, 2001].

Rysunek 1. Dynamika sprzedaży usług szkoleniowych w Polsce w latach 1998-2002



Źródło: [Kukielska, 2003, s. 111]

Osłabienie tempa rozwoju gospodarczego w 2000 roku spowodowało, że przychody ze sprzedaży szkoleń w 2002 roku zmalały o 1/5 w porównaniu z rokiem 2001 [Kukielska, 2003, s. 111]. 53,5% respondentów reprezentują-

cych działy personalne stwierdziło, że założenia polityki kadrowej w ich firmach przewidywały utrzymanie wydatków na szkolenia na poziomie porównywalnym z rokiem 2001, natomiast aż w 21,2% przypadków radykalnie ograniczono budżet szkoleniowy. Na rysunku 1 przedstawiona została dynamika sprzedaży usług szkoleniowych w Polsce w latach 1998-2002, przy czym rok poprzedni przyjęto jako 100%.

Główną kategorią odbiorców oferty firm szkoleniowych były podmioty instytucjonalne. Potrzebę podnoszenia kwalifikacji własnych oraz swoich pracowników odczuwało 65% menedżerów firm mikrozatrudniających mniej niż 5 osób oraz 76% menedżerów większych firm zatrudniających ponad 5 pracowników [Frańczak, Chmielewski, Sroczyński, 2001]. Najwięcej środków finansowych na szkolenie pracownika przeznaczały firmy z kapitałem zagranicznym (średnio 4285 zł rocznie), a zatrudnieni w nich pracownicy spędzali na szkoleniach przeciętnie 6,5 dnia w roku. Natomiast w firmach państwowych średnio wydawano 1098 zł, a pracownicy przeciętnie przez 4,3 dnia uczestniczyli w szkoleniach. Na rysunku 2 przedstawiona została struktura firm zlecających szkolenia.

Rysunek 2. Struktura własnościowa firm zlecających szkolenia w Polsce w 2002 roku

Źródło: [Kukielska, 2003, s. 111]

W 2000 roku szkolenia dla swoich pracowników zorganizowało około 88 tys. firm zatrudniających ponad 5 osób oraz około 300 tys. mikrofirm. Najczęściej adresatem ofert firm szkoleniowych dla pracowników były dojrzałe organizacyjnie, zamożne duże przedsiębiorstwa, kierowane przez profesjonalnych menedżerów, które były jednocześnie najbardziej świadomym odbiorcą ofert szkoleniowych. W firmach o obrotach powyżej 5 mln zł rocznie aż 9 na 10 menedżerów miało kontakt z ofertą szkoleniową. Wśród wszystkich firm zatrudniających ponad 5 osób 81% menedżerów zetknęło się z ofertą szkoleń pracowniczych. Zdecydowanie mniej kontaktów z ofertami szkoleniowymi

miały przedsiębiorstwa mniejsze zlokalizowane w małych miejscowościach. Natomiast najmniej kontaktów z ofertą szkoleniową miały osoby zarządzające firmami najmniejszymi, zwłaszcza działającymi w branżach innych niż usługi, które można określić niszą rynku szkoleń.

Główną przyczyną dokształcania się wskazywaną przez Polaków była poprawa pozycji zawodowej. 51% respondentów chciało przyspieszyć karierę w obecnym miejscu pracy, 28% – zdobyć nowego pracodawcę dzięki nowym umiejętnościom, inni dążyli do poprawy jakości życia i chcieli poszerzyć swoją perspektywę widzenia świata.

Inne czynniki decydują o rozpoczęciu szkoleń z punktu widzenia firm. Można je podzielić na dwie grupy: personalne i organizacyjne. Należy podkreślić, że czynniki organizacyjne, jak wynika z badań, miały znacznie większe znaczenie, niż czynniki personalne, co świadczy o tym, że pracodawcy nadal często decydują o szkoleniu, dążąc do realizacji przede wszystkim własnych zamierzeń, a oczekiwania pracowników pozostają na drugim miejscu (tablica 1).

Tablica 1

Czynniki decydujące o rozpoczęciu szkoleń zależnie od formy własnościowej firmy (w %)

Czynniki decydujące o wprowadzeniu szkoleń	Firma państwowa lub z przewagą kapitału państwowego	Firma prywatna lub z przewagą kapitału prywatnego	Firma zagraniczna lub z przewagą kapitału zagranicznego
Czynniki personalne:			
Wzrastająca absencja	7	12	15
Skargi pracowników	13	9	9
Konflikty z reprezentantami załogi	13	5	15
Zwiększona rotacja pracowników	20	28	32
Czynniki organizacyjne:			
Zmiany rynkowe i nacisk konkurencji	20	39	32
Zmiany oprzyrządowania np. informatycznego	47	30	20
Zwiększenie liczby klientów	6	23	27
Wprowadzenie nowych produktów	0	16	32
Pozyskanie nowych klientów	6	25	20

Źródło: [Kukielska, 2003, s. 110]

Wizerunek firm szkoleniowych oceniany był przede wszystkim przez pryzmat kwalifikacji ich pracowników. Prawie połowa dyrektorów większych firm i co trzeci zarządzający firmą małą uważał, że o wiarygodności firmy szkoleniowej decyduje w największym stopniu doświadczenie jej kadry. Co dziesiąty prezes większej firmy był zdania, że ważne jest przede wszystkim przygotowanie merytoryczne pracowników firmy szkoleniowej. Za ważne uważano także posiadanie certyfikatów przyznawanych przez instytucje rządowe. Bogatą ofertę szkoleniową jako czynnik decydujący o wizerunku firmy szkoleniowej wskazało zaledwie 6% menedżerów, a liczbę klientów i ich prestiż – po 3%. Praktycznie nie przywiązywano żadnego znaczenia do wielkości firmy szkoleniowej.

W połowie 2000 roku powstała Polska Izba Firm Szkoleniowych, licząca ponad 100 członków. Należy ona do Krajowej Izby Gospodarczej. Jej głównym

zadaniem jest uporządkowanie rynku szkoleń, popularyzowanie zasad etyki zawodowej oraz stworzenie bazy danych o firmach szkoleniowych. Wyniki badań wskazują, że jednym z podstawowych czynników różniących proces szkoleniowy realizowany przez firmy zewnętrzne jest wielkość firm zlecających szkolenia.

Tablica 2

Szkolenia w przedsiębiorstwach ze względu na kryterium ich wielkości

Kryterium	Firmy małe i średnie (do 250 osób)	Firmy duże (ponad 250 osób)
Częstotliwość szkoleń	Jedno miesięcznie	Trzy miesięcznie
Liczba szkolonych	Około 40 osób rocznie	Ponad 300 osób rocznie
Przygotowanie szkoleń	Najczęściej poprzedzane diagnozą i przygotowaniem programu	Zawsze poprzedzone diagnozą i przygotowaniem programu
Kryteria wyboru firmy	Cena, opinia na rynku o firmie	Cena, program szkolenia
Formy i metody szkoleń	Wykłady	Wykłady, gry i symulacje

Źródło: [Hendler, 2001a, s. 116]

Potwierdzeniem przedstawionych w tablicy 2 wyników badań są informacje zebrane podczas sondażu przeprowadzonego na próbie 300 przedsiębiorstw korzystających z zewnętrznych szkoleń dla swoich pracowników[1]. Dominującą metodą stosowaną w trakcie szkoleń były wykłady (54% wskazań), natomiast metody oparte na nowoczesnych technologiach, które wymagają aktywnego udziału szkolonych były zdecydowanie mniej popularne. Gry i symulacje realizowano odpowiednio w 32% firm, dyskusje i wymianę poglądów stosowano w 14% przedsiębiorstw, prezentacje folii i slajdów – w 10%, a projekcje wideo – w 8%. Struktura wykorzystywanych w praktyce metod szkolenia uległa zmianie w następnych latach. Najpopularniejszą metodą stały się warsztaty (92%), spadło natomiast zainteresowanie wykładami, wzrosła zaś popularność studium przypadków (tablica 3). Można zatem stwierdzić, że zaczyna się coraz większą wagę przywiązywać do metod wymagających aktywności wszystkich uczestników szkoleń.

Tablica 3

Metody szkoleniowe stosowane w Polsce przez firmy szkoleniowe w latach 2001-2002 (w %)

Metody szkoleniowe	Lata	
	2001	2002
Wykłady	76	70
Case studies	69	80
Warsztaty	92	92
Outdoor	26	30
Symulacje	61	68
Filmy	33	42
Programy komputerowe	33	29

Źródło: [Rynek..., 2003, s. 22]

[1] Warto podkreślić, że 91% badanych podmiotów stanowiły firmy polskie [Hendler, 2001b, s. 108].

Nieprawidłowości związane z przebiegiem procesu szkoleniowego nie są spowodowane wyłącznie postawą zleceniodawców, ale także niewłaściwym podejściem firm szkoleniowych. Przejawiały one bowiem często brak zainteresowania specyfiką zleceniodawcy, nie traktując w indywidualny sposób osób i grup, które mają być szkolone. Sprawia to, że szkolenia takie często z góry skazane są na niepowodzenie. Aż w 35% przypadków firmy szkoleniowe przygotowujące programy nauczania nie pozyskiwały żadnych informacji na temat uczestników zajęć, a tylko 38% zleceniobiorców zbierało informacje dotyczące poziomu wiedzy i wykształcenia osób objętych szkoleniem, 37% – na temat kompetencji potrzebnych na danym stanowisku, 15% – na temat poprzednich szkoleń z danej dziedziny, 6% – na temat samych uczestników zajęć (stanowisko, wiek, staż pracy itp.).

Trudno zatem mówić o jakimkolwiek dopasowaniu formy czy treści szkolenia do indywidualnych potrzeb uczestników, co pozwala wnioskować, że działania takie nie wynikały ze stosowania zasad marketingu wewnętrznego (zleceniodawca nie powinien bowiem zlecać szkolenia takiej firmie). Podobna sytuacja związana była z prowadzeniem szkoleń przez firmy we własnym zakresie, gdyż nie zatrudniały one z reguły profesjonalnych trenerów.

Obecnie najczęściej uczestnikami szkoleń realizowanych przez firmy zewnętrzne są przedstawiciele średniej kadry menedżerskiej (32%), specjaliści (22%), wyższa kadra menedżerska (21%) oraz pracownicy wykonawczy (13%). Wywodzą się oni aż w 41% z dużych firm zatrudniających ponad 300 osób, przy czym większość zleceniodawców stanowią firmy międzynarodowe (35%) i polskie przedsiębiorstwa prywatne (także 35%). Szkoleni są pracownicy firm usługowych (31%), produkcyjnych (25%) oraz handlowych (25%). Większość szkoleń ma charakter grupowy, a przeciętna wielkość grupy szkoleniowej wynosi 14 osób, minimalna zaś 4 osoby [Rynek..., 2003, s. 22].

Ogół firm szkoleniowych w Polsce można podzielić na trzy grupy: zlokalizowane w Warszawie i okolicach, które stanowią aż 37,8%; w dużych (byłych i obecnych) miastach wojewódzkich (łącznie 41,4%) oraz w pozostałych miejscowościach kraju (20,7%) [Rynek..., 2003, s. 14]. Mimo spadku średniej ilości dni szkoleniowych w 2002 roku w porównaniu z latami 2000-2001, prognozy na 2003 rok zakładają 45% wzrost z 486 do 758 dni. W 2002 roku przeciętna firma szkoleniowa przeszkoliła 1700 osób. Zauważalna jest także inna pozytywna tendencja, związana z faktem, iż w ofertach firm szkoleniowych coraz częściej nadrzędne miejsce zajmują zamknięte szkolenia specjalistyczne, w których bierze udział aż 70% wszystkich szkolonych osób. Przynoszą one firmie większy przychód, ale wymagają także znacznie większych nakładów pracy. W tablicy 4 przedstawione zostały segmenty firm szkoleniowych w Polsce wyodrębnione ze względu na kryterium ilości dni szkoleniowych oraz liczby przeszkolonych osób.

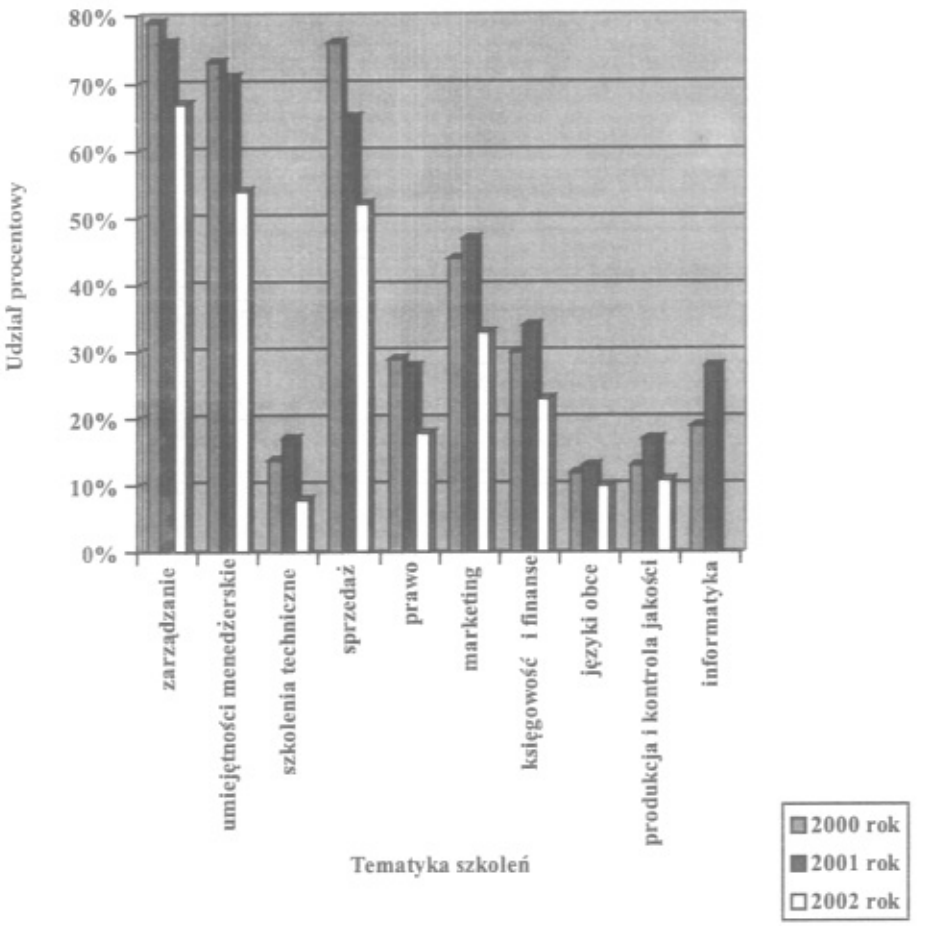
Tablica 4

Segmenty rynku szkoleń w Polsce w 2003 roku

Segment rynku szkoleń	Charakterystyka
Firmy małe	– do 390 przeszkolonych osób, – do 84 dni szkoleniowych
Firmy średnie	– 391-850 przeszkolonych osób, – 85-150 dni szkoleniowych
Firmy duże	– 851-1800 przeszkolonych osób, – 151-259 dni szkoleniowych
Firmy bardzo duże	– powyżej 1800 przeszkolonych osób, – powyżej 259 dni szkoleniowych

Źródło: [Rynek..., 2003, s. 14]

Rysunek 3. Tematyka oferowanych w Polsce szkoleń



Źródło: [Rynek..., 2003, s. 20]

Najczęściej powtarzającą się tematyką szkoleń jest zarządzanie (w swojej ofercie posiadało ją w 2002 roku 67% firm), umiejętności menedżerskie (54%) oraz sprzedaż (52%). W każdej dziedzinie wyraźnie zaznacza się spadek liczby firm oferujących poszczególne tematy w porównaniu z poprzednimi latami (rysunek 3), co świadczy o rosnącej specjalizacji, gwarantującej przeprowadzanie szkoleń na wyższym poziomie merytorycznym. Średnio firma szkoleniowa prowadzi szkolenia w zakresie 3 grup tematycznych, najszerszą ofertę miała firma proponująca 10 grup tematycznych.

W przypadku każdego szkolenia należy przeprowadzić badanie jego efektywności z punktu widzenia firmy oraz jego uczestników. W tablicy 5 przedstawione zostały najczęściej stosowane metody takiej analizy. Odzwierciedleniem efektywności szkoleń jest wartość wskaźnika zaufania klientów do firm szkoleniowych obrazująca liczbę długookresowych klientów, dla których przygotowywane są programy o długości co najmniej 1,5 roku. W Polsce jest to średnio 9 klientów. Zdecydowana większość (87%) firm szkoleniowych opiera swoją działalność na opracowanych przez siebie programach merytorycznych, pozostałe bazują na programach zagranicznych od wielu dostawców (7%) lub od jednego stałego dostawcy (6%).

Tablica 5

Badanie efektywności szkoleń

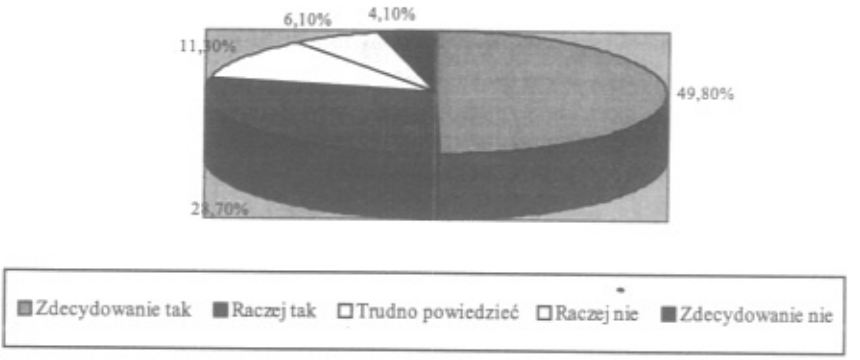
Metoda	Lata	Udział w %
Badanie bezpośredniej reakcji na szkolenie	2001	46
	2002	76
Testy sprawdzające	2001	36
	2002	63
Ocena zmian zachowania po kilku miesiącach po szkoleniu	2001	31
	2002	59
Ocena wpływu szkolenia na efekty pracy	2001	30
	2002	59
Ocena wpływu szkolenia na funkcjonowanie i wyniki komórki organizacyjnej	2001	17
	2002	28

Źródło: [Rynek..., 2003, s. 22]

Aby proces szkolenia mógł zaistnieć i przynieść pozytywne rezultaty bardzo ważne jest nastawienie prezesów firm do doskonalenia pracowników. Wyniki badań[2] przeprowadzonych wśród prezesów firm z listy 500 największych przedsiębiorstw w Polsce oraz 900 przemysłowych, handlowych i usługowych firm prywatnych zlokalizowanych w największych miastach (Warszawa, Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Wrocław, Szczecin, Poznań) wskazują, że zdecydowana większość z nich uważa, iż warto obecnie w Polsce podnosić swoje kwalifikacje menedżerskie (rysunek 4).

[2] Badania zostały przeprowadzone w marcu 2003 roku przez firmę CBM Indicator na zlecenie „BusinessWeeka" [Styczek, 2003, s. 72].

Rysunek 4. Nastawienie prezesów firm do kształcenia



Źródło: [Styczek, 2003, s. 72]

Zdaniem respondentów ich wiedza wymaga uzupełnienia głównie w zakresie finansów i podatków (42,0%), natomiast w dziedzinie zarządzania ludźmi swoje luki w wiedzy dostrzega już tylko 22,2% badanych. Potwierdza to przywiązywanie nadal większej wagi do kwestii kosztów, natomiast znacznie mniejsze znaczenie mają aspekty miękkie, chociaż nadal w zakresie polityki personalnej występuje w przedsiębiorstwach wiele dysfunkcji. Mimo opinii większości prezesów, iż warto podnosić swoje kwalifikacje, ponad połowa z nich (51,5%) stwierdziła, że nie uczestniczyła w ciągu ostatniego roku w żadnych szkoleniach podnoszących kwalifikacje menedżerskie. Ponadto na pytanie, czy w firmie przywiązuje się dostateczną wagę do szkoleń, większość respondentów (55%) odpowiedziała przecząco [Hałacińska, 2003, s. 77].

Należy podkreślić, że w Polsce dominuje zlecanie szkoleń na zewnątrz, co wynika głównie z braku w firmach odpowiednio przygotowanych specjalistów. Całkowicie inaczej wygląda to w krajach Europy Zachodniej czy w USA. Przykładowo, przy pomocy trenerów wewnętrznych w 2000 roku zrealizowano aż 69% wszystkich programów szkoleniowych w USA wśród firm zatrudniających ponad 100 osób [Sankowski, 2001, s. 110]. W krajach Unii Europejskiej 54% szkoleń stanowią szkolenia wewnętrzne, przy czym najczęściej stosowane są w przedsiębiorstwach w Portugalii, Holandii i Grecji (odpowiednio 70, 67 i 64%), natomiast najrzadziej w Niemczech, Luksemburgu i Austrii (po 48%) [Level..., 2003, s. 56].

Należy dodać, że szkolenia oferowane pracownikom nie muszą zawsze dotyczyć wykonywanej przez nich pracy. Może być to bowiem kurs tańca czy fotograficzny. Głównym celem jest wtedy nawiązanie silniejszych relacji pomiędzy członkami organizacji oraz ich rodzinami, jak również określenie aktualnie obowiązujących więzi i zachowań. Tego typu programy realizowane są w firmach zagranicznych, natomiast w Polsce praktycznie nie są spotykane [por. Stelmach, 2003, s. 26].

E-szkolenia i ich znaczenie w doskonaleniu pracowników

W krajach wysoko rozwiniętych technologia informatyczna wykorzystywana jest w szkoleniach zdecydowanie częściej niż w Polsce. Chociaż rynek tzw. e-learning w USA zaczął intensywnie rozwijać się u schyłku XX wieku, co roku jego wartość ulega podwojeniu[3]. Szacuje się, że do końca 2003 roku wyniesie już 11,4 mld USD. Podobne tendencje występują także w krajach zachodniej Europy. W Polsce natomiast wartość rynku e-learning jest jeszcze niewielka.

Do niewątpliwych zalet wykorzystywania nowoczesnych technologii w procesie kształcenia pracowników należą[4]:

1) możliwość przekazywania aktualnych treści, które można łatwo i szybko modyfikować zgodnie z wymaganiami podlegającego gwałtownym przeobrażeniom rynku,
2) silne powiązanie wiedzy z praktyką,
3) możliwość równoczesnego podnoszenia umiejętności czysto technicznych szkolonego,
4) duża szybkość, elastyczność i interaktywność przekazu,
5) dowolny zasięg docelowy, nawet globalny, co ma istotne znaczenie zwłaszcza w przypadku firm ponadnarodowych posiadających filie w różnych krajach,
6) nieograniczona liczba uczestników,
7) możliwość dostosowania tempa i formy szkolenia do indywidualnych potrzeb i zdolności uczestników,
8) łatwość kontrolowania postępów,
9) możliwość łącznego wykorzystania różnych nośników przekazu: Internetu, telewizji satelitarnej, DVD itp., co pozwala na znaczne ograniczenie kosztów szkolenia (nawet o połowę).

Trzeba także podkreślić, że e-szkolenia mogą mieć charakter zewnętrzny, kiedy podstawowym nośnikiem komunikacyjnym jest Internet lub wewnętrzny, gdy zasadniczą rolę w porozumiewaniu się uczestników szkolenia spełnia Intranet.

W Polsce z takich form szkolenia korzystają dotąd głównie duże koncerny międzynarodowe, posiadające znaczne zasoby finansowe, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa nie zgłaszają na nie popytu, co odróżnia nasz kraj m.in. od USA i Wielkiej Brytanii. Szkolenia takie nie mogą jednak zdaniem autorki całkowicie wyeliminować szkoleń klasycznych, zwłaszcza w obszarach wyma-

---

[3] Przykładowo w 1998 roku wartość ta wynosiła 0,6 mld USD, 1999 – 1,1 mld USD, 2000 – 2,3 mld USD [Stelmach, 2003, s. 26].

[4] Zalety wykorzystywania nowoczesnych technologii w procesie szkoleniowym (zwłaszcza Internetu) wynikają z przewagi nowoczesnych nośników informacji nad tradycyjnymi, chociaż nie można zapominać o ograniczeniach związanych z ich stosowaniem. Korzyści i bariery w wykorzystywaniu sieci w działalności współczesnego przedsiębiorstwa zostały przedstawione m.in. w [Baruk, 2001, s. 28-37]; [Baruk, 2002b, s. 32-34] oraz [Baruk, 2002a, s. 46-54].

gających nawiązywania kontaktów interpersonalnych, ale powinny stanowić ich uzupełnienie, będąc równoległą formą doskonalenia pracowników.

Do podstawowych barier, hamujących do tej pory rozwój rynku e-szkoleń w Polsce, należą:

1) brak planowania rozwoju pracowników oraz opracowywania budżetów określających środki, które można przeznaczyć na ten cel (tylko 7% firm posiada plany szkoleniowe [Frańczak, 2001, s. 115], przy czym są to przede wszystkim firmy duże, w których strukturze organizacyjnej wyodrębniono dział personalny);
2) brak przygotowania technicznego menedżerów i pracowników;
3) ograniczenia w dostępie do Internetu (połączenia z siecią miało w 2001 roku 55% firm zatrudniających ponad 5 osób oraz niespełna 20% bardzo małych [Frańczak, 2001, s. 115], chociaż od 2003 roku przedsiębiorstwa będą musiały posiadać dostęp do sieci, gdyż ustawodawca nałożył na nie wymóg prowadzenia rozliczeń podatkowych przez Internet);
4) wysokie wymagania jakościowe wobec sprzętu komputerowego;
5) niski wskaźnik wykorzystywania Internetu, mimo posiadania do niego dostępu.

Częściowym rozwiązaniem problemu dostępu do sieci może być wykorzystanie szerokopasmowego dostępu do Internetu poprzez sieć satelitów Eutelsat oferowanego, a Polsce od lipca 2003 roku przez firmę NSS [Dwukierunkowy...]. Umożliwia on zainstalowanie się w sieci w dowolnym miejscu, nawet tam, gdzie nie ma połączenia kablowego i linii telefonicznej. Rozwiązanie to charakteryzuje się dodatkowo pełną mobilnością, co odgrywa istotną rolę w przypadku zmiany lokalizacji przez firmę. Na bazie infrastruktury satelitarnej można także budować sieci VPN, łączące oddziały terenowe firmy. Pozwala to przesyłać między nimi pliki audio/wideo, wykorzystując je m.in. do szkolenia pracowników jednocześnie w obrębie całej organizacji.

Na znaczny wzrost efektywności szkoleń ma bardzo duży wpływ zastosowanie metody NLP (N-euro L-ingwistyczne P-rogramowanie) przy jednoczesnym wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych. NLP zaczęło rozwijać się w USA na początku lat siedemdziesiątych XX wieku. Jego twórcami byli John Grinder (lingwista) i Richard Bandler [Peczko, 2002] (matematyk i informatyk), którzy dzięki podejściu interdyscyplinarnemu (czerpali bowiem z osiągnięć psychologii, lingwistyki, teorii systemów, antropologii itp.) odkryli wiele zasad determinujących przebieg procesu komunikowania się i ściśle z nim związanego procesu uczenia się. NLP zajmuje się badaniem wzorców myślenia i działania jednostek wybitnych w różnych dziedzinach, dekodowaniem nieuświadomionych procesów prowadzących do osiągania sukcesów, tworzeniem modeli i metod wspomagających przyswajanie tych wzorców. Jest jednym z podstawowych elementów przygotowania zawodowego w USA i w Europie Zachodniej nie tylko w sferze biznesu, ale także w innych dziedzinach (ochronie zdrowia, sporcie, edukacji, doradztwie, działalności publicznej, itp.), co wynika z uniwersalnego charakteru omawianej koncepcji. Jest ona coraz częściej wykorzystywana także w Polsce. O jej przydatności de-

cyduje fakt, iż pozwala zintegrować w spójną całość trzy podejścia: koncentrację na treści szkolenia, na jego uczestnikach oraz na trenerze. NLP posługuje się równolegle tradycyjnymi formami i metodami szkoleniowymi oraz nowoczesnymi, bazującymi na technologii informatycznej.

Czynnikiem zwiększającym efektywność szkoleń jest również równoległe wykorzystywania infrastruktury informatycznej umożliwiającej przekazywanie informacji wewnątrz firmy (Intranet) oraz między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem marketingowym, dzięki czemu staje się możliwe szkolenie dużych grup pracowników bez względu na czas i miejsce, w którym się znajdują. Możliwe jest także natychmiastowe sprawdzenie stopnia opanowania wiedzy przekazywanej uczestnikom, dzięki interaktywności przekazu. Mimo że szkolenia, w których wykorzystywany jest Internet jako nośnik informacji są tańsze w porównaniu ze stosowaniem tradycyjnych form komunikowania się, trzeba pamiętać, iż brak bezpośrednich relacji interpersonalnych nie pozwala w pełni utożsamić się pracownikowi z organizacją, może wręcz powodować trudności w nawiązywaniu przez niego osobistych kontaktów międzyludzkich.

Na rynku polskim obecnie 18% firm oferuje e-szkolenia (czyli o 4% więcej niż w roku 2002) [Rynek..., 2003, s. 24] o różnej tematyce, począwszy od szkoleń z zakresu BHP, poprzez szkolenia produktowe, kończąc na kursach językowych oraz szkoleniach dotyczących tzw. umiejętności miękkich. Zastosowania biznesowe e-learningu zaczęto w Polsce oferować w widocznej rynkowej skali dopiero na przełomie lat 1999/2000 [Pudełko, 2001]. Wcześniej bowiem technologia internetowa była wykorzystywana w celach edukacyjnych w dziedzinach nie związanych ze sferą biznesu. Z badań przeprowadzonych przez Instytut Zarządzania [Staruchowicz, 2001, s. 6]. wśród firm doradztwa personalnego wynika jednak, że w Polsce nadal z trudem i powoli zyskują akceptację rozmaite multimedialne programy szkoleniowe do wykorzystania w Intranecie (oferowane np. przez firmę Mindworx Polska) oraz Internecie (oferowane np. przez Warszawski Instytut Bankowości, Young Digital Poland czy przez ArtArika w ramach Wirtualnej Internetowej Akademii Biznesu).

Coraz większą popularnością zaczynają się cieszyć szkolenia oparte na symulacjach, w ramach których wspólnie opracowywana jest strategia walki z wirtualną konkurencją, dzięki czemu członkowie zespołu zdobywają nowe umiejętności oraz silniej się integrują w dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu. Symulacje menedżerskie mają postać programów komputerowych, odtwarzających uwarunkowania panujące w określonym segmencie rynku. Pozwalają na zespołowe rozwiązywanie problemów w zbliżonych do rzeczywistości sytuacjach, ale uczestnicy takiego szkolenia nie ponoszą ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji w praktyce. Nowością na polskim rynku jest wprowadzenie w 2000 roku przez firmę doradczą Bigram strategicznej gry symulacyjnej w formie konkursu, która spełnia rolę instrumentu szkoleniowego wprowadzającego konkurencję z zachowaniem zasad fair play pomiędzy firmy reprezentujące różne branże [Sławiński, 2001, s. 24]. Konkursy takie odbywają się w wielu krajach pod międzynarodową nazwą Global Management Challenge. W roku 2001 firma Bigram wprowadziła uproszczoną wersję GMC Euroma-

nager. W drugiej edycji konkursu wzięło udział prawie 200 drużyn, które komunikowały się za pomocą Internetu.

W grupie wspomnianych wcześniej 18% firm świadczących usługi e-learning, 41% zajmuje się opracowywaniem zawartości merytorycznej programów szkoleniowych bazujących na Internecie lub Intranecie, 27% zajmuje się doborem odpowiedniej platformy informatycznej do obsługi e-szkoleń, 23% administruje proces wdrażania systemu e-learningu u klienta, a jedynie 2% tworzy platformy informatyczne do obsługi e-learningu [Rynek..., 2003, s. 24].

Głównymi klientami firm szkoleniowych oferujących szkolenia internetowe są duże firmy sektora usług finansowych, ubezpieczeniowych, informatycznych, telekomunikacyjnych, kurierskich, przy czym 50% spośród firm szkoleniowych przeszkoliło w ciągu 2002 roku nie mniej niż 100 osób. Także połowa firm prowadzących szkolenia multimedialne przeszkoliła co najmniej 500 osób, wykorzystując najczęściej (w 60%) jako nośnik informacji płyty CD, a 43% kasety wideo.

Realizacja działalności szkoleniowej na przykładzie wybranych firm

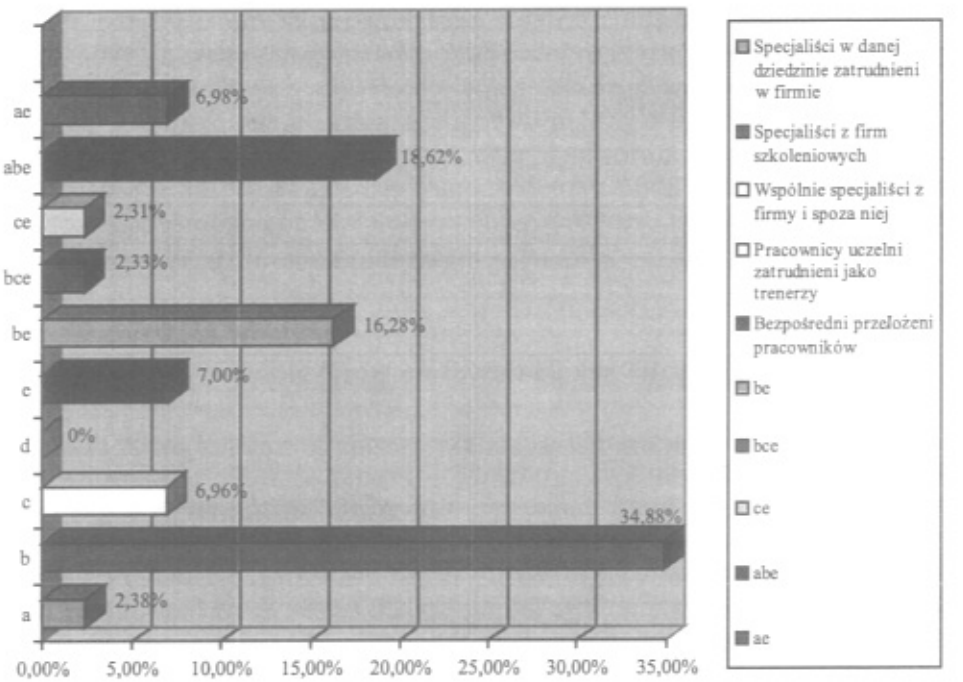
W celu identyfikacji działań w zakresie szkoleń podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne branży spożywczej, zlokalizowane w województwie lubelskim, autorka przeprowadziła badanie empiryczne, w którym wykorzystana została metoda badania ankietowego oraz wywiadu bezpośredniego ustrukturalizowanego. Wyniki przeprowadzonych badań pierwotnych wskazują na występowanie licznych dysfunkcji w sferze realizowanych przez badane firmy działań personalnych.

Jedna z podstawowych nieprawidłowości polegała na bardzo ograniczonym stosowaniu szkoleń, na co wskazywali również sami pracownicy. Przeciętnie w ciągu roku łącznie w jednym dziale odbywało się mniej niż 10 szkoleń (84,09% wskazań), a w co dziesiątym przypadku (11,36%) ich liczba wynosiła 10-15. Najczęściej szkolenia związane były z obszarem funkcjonalnym, w ramach którego pracowały szkolone osoby (60,47%). Dość często towarzyszyły im szkolenia komputerowe (18,60%). Natomiast wcale nie organizowano szkoleń o charakterze językowym ani nie kierowano na nie nawet tych pracowników, którzy zajmowali stanowiska wymagające systematycznego pogłębiania posiadanej wiedzy. Często niewystarczające umiejętności językowe stanowiły więc istotną barierę utrudniającą lub nawet uniemożliwiającą korzystanie z tradycyjnych i internetowych zagranicznych źródeł informacji, co jest obecnie wręcz niezbędnym warunkiem prawidłowego zawodowego rozwoju pracowników takich komórek organizacyjnych, jak chociażby laboratoria badawcze.

Zdaniem autorki istotną kwestią o pozytywnym znaczeniu dla efektywności procesu szkoleniowego realizowanego w badanych firmach było uczestniczenie w nim różnych podmiotów w zależności od specyfiki konkretnego szkolenia. Prowadzili je bowiem zarówno specjaliści z firm szkoleniowych (34,88%), jak i specjaliści zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie oraz bezpośredni prze-

łożeni szkolonych pracowników, którzy współpracując z nimi na co dzień, najlepiej znali (lub powinni znać) poziom ich praktycznych umiejętności i teoretycznej wiedzy oraz ewentualne braki występujące w tym zakresie (rysunek 5).

Rysunek 5. Podmioty szkolące pracowników w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W trakcie szkoleń wykorzystywano wyłącznie tradycyjne nośniki informacji: przekaz ustny wraz z materiałami drukowanymi (23,26%), przekaz ustny wraz z materiałami audiowizualnymi (2,33%) oraz łącznie wszystkie trzy wymienione nośniki (55,81%). Najczęściej nie prowadzono żadnych badań efektywności szkoleń (58,14%). Nie można więc stwierdzić, czy prowadzone szkolenia wpłynęły w znaczący sposób na sprawność i skuteczność pracy przeszkolonego pracownika oraz czy przyczyniły się do zaspokojenia jego potrzeb rozwoju zawodowego. Jeżeli w ogóle badania takie były podejmowane, miały formę nieformalnego ustnego poznawania opinii pracowników uczestniczących w szkoleniu na temat jego przebiegu i przydatności (11,63%) lub opinii bezpośredniego przełożonego dotyczącej efektywności pracy podwładnego przed i po szkoleniu. Ponieważ jednak w badanych firmach najczęściej nie przeprowadzano ocen okresowych pracowników, trudno zatem byłoby porównywać stan ich wiedzy w różnych fazach cyklu aktywności zawodowej, nie było bowiem niezbędnego punktu odniesienia.

Zakończenie

Zdaniem autorki, aby szkolenie w pełni lub przynajmniej w satysfakcjonującym stopniu mogło zaspokoić potrzeby poznawcze i rozwojowe pracowników, niezależnie od jego formy i stosowanych metod (tradycyjnych lub nowoczesnych), musi spełniać następujące warunki:

1) musi mieć konkretny cel związany z rozwojem szkolonej osoby,
2) osoba prowadząca szkolenie musi wyzwalać u szkolonych emocjonalne zaangażowanie w stosunku do przekazywanych im treści,
3) musi uwzględniać fakt, iż elementem rozwoju pracownika są zarówno sukcesy, jak i porażki,
4) musi umożliwiać podejmowanie praktycznych działań w oparciu o zdobytą w jego trakcie wiedzę,
5) musi być tak zorganizowane, aby można było w jego trakcie na bieżąco identyfikować ewentualne dysfunkcje i je korygować,
6) musi być traktowane przez kierownictwo firmy i jej pracowników jako element spójnego systemu marketingu wewnętrznego.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że szkolenie, które nie spełnia wymienionych warunków pociąga za sobą jedynie konieczność poniesienia przez firmę znacznych kosztów zarówno o charakterze finansowym (koszt nieudanego dwudniowego szkolenia w przeliczeniu na jednego uczestnika wahał się w 2001 roku od 1000 do 2000 zł [Zgud, 2001, s. 117]), jak i pozafinansowym (spadek zaangażowania pracowników, ich frustracja, spadek efektywności ich pracy itp.), przy czym te ostatnie w długiej perspektywie mają często większe znaczenie, gdyż wpływają negatywnie na wizerunek firmy wśród pracowników, którzy także ponoszą koszty w postaci niewłaściwego alokowania nakładów, co uniemożliwia ich przeznaczenie na szkolenie sprzyjające rzeczywistemu rozwojowi zawodowemu i osobowemu. Dlatego odpowiednio przygotowane szkolenie powinno być wcześniej zaakceptowane, co do jego formy, treści i celu przez przyszłych uczestników, dzięki czemu już na tym etapie zaspokaja się jedną z odczuwanych przez nich potrzeb, jaką jest potrzeba szacunku okazywanego im przez pracodawcę.

Atrakcyjny system szkoleń jest w praktyce bardzo ważnym czynnikiem pozwalającym na utrzymanie w firmie najwartościowszych i najbardziej utalentowanych pracowników. „Emerging Workforce Study" przeprowadzone przez Interim Services and Lovis Harris and Associates [Kucharska 1999] pokazuje, że 41% pracowników oceniających negatywnie firmowy system szkoleniowy planuje odejście z firmy w ciągu jednego roku. Natomiast w grupie pracowników wysoko oceniających systemy szkoleniowe w swoich firmach odsetek ten wynosi tylko 12%. Aczkolwiek badania te były przeprowadzone w krajach wysoko rozwiniętych, można postawić tezę, że podobne postawy reprezentują polscy pracownicy. Jedynie trudna sytuacja na rynku pracy powoduje, że niewłaściwie przygotowany i funkcjonujący system szkoleń lub jego całkowity brak nie powoduje odchodzenia pracowników, którzy nie przejawiają jednak

lojalności wobec firmy i jeżeli pojawi się taka możliwość zmieniliby pracodawcę.

Bibliografia

Baruk A., [2002a], *Internet i jego zastosowanie w działaniach marketingowych współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Baruk A., [2001], *Komunikowanie się w warunkach rozwoju technologii internetowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 11.

Baruk A., [2002b], *Nowoczesne techniki informatyczne wspierające działania marketingowe*, „Przegląd Organizacji", nr 5.

Dwukierunkowy dostęp satelitarny w Polsce, www.internetstandard.com.pl/news/.

Feder B.J., *Centrum Kreowania Liderów*, szkolenia.kadry.pl.

Frańczak H., [2001], *Trening w sieci*, „Businessman Magazine" 2001, nr 7.

Frańczak H., Chmielewski K., Sroczyński K., [2001], *Rynek szkoleń – popyt*, Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania, www.instytut.org.pl.

Hałacińska K., [2003], *Nałogowcy nauki*, „BusinessWeek", nr 5.

Hendler A., [2001a], *Stowarzyszenia szkolących krawców*, „Businessman Magazine", nr 4.

Hendler A., [2001b], *W poszukiwaniu zawodowca*, „Businessman Magazine", nr 4.

Kucharska M., [1999], „BusinessWeek" 01.03.1999.

Kukielska K., [2003], *Ładne opakowania to za mało*, „Profit. Gospodarka bez Tajemnic", nr 8.

Level of staff where further efforts in training are needed, Innobarometer 2002, [2003], Published by European Communities.

Peczko B., [2002], *Zastosowanie metod NLP w szkoleniach*, Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania, www.instytut.org.pl.

Pudełko P., [2001], *Nowoczesność w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (cz. 2). Nauczanie oparte na technologii, Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania, www.instytut.org.pl.

Rynek usług szkoleniowych. V Edycja Raportu, [2003], Wydawnictwo Instytutu Zarządzania.

Sankowski T., [2001], *Szkoleniom śmierć i co dalej*, „Businessman Magazine", nr 4.

Sławiński M., [2001], *Gry strategiczne*, „Businessman Magazine", nr 10.

Staruchowicz W., [2001], *Od rekrutacji po zaplanowane zwolnienia*, „BizReporter, nr 4.

Stelmach W., [2003], *Zaangażowanie pracownicze pod lupą*, „Zarządzanie i Rozwój", nr 6.

Styczek D., [2003], *Prezesi w szkolnej ławie*, „BusinessWeek", nr 5.

Zgud J., [2001], *Niedźwiedzie przysługi*, „Businessman Magazine", nr 9.

TRENDS IN DEVELOPMENT OF THE POLISH TRAINING MARKET

Summary

The article presents issues associated with the training services market in Poland compared to other European countries and the USA. It emphasises the need for stimulating activity of all participants of training schemes, which must be seen in process categories. The author enumerates conditions to be fulfilled by training schemes of an activating nature. The article points to a possibility of choosing one out of three solutions in the field of training schemes preparation and implementation. It can take a form

of a sovereign activity taken up by a company, it can be commissioned to an outside firm, or both these forms can be combined, depending on the scope of training, its beneficiaries and its purposes. Special attention has been given to factors to be taken into account while choosing the company in charge of the scheme. The following part of the article provides an analysis of the training market in Poland in comparison with training markets in developed countries, from the point of view of demand for training courses and their supply. Reasons for taking up training activities have been indicated, along with methods and techniques applied by training companies operating in Poland. Irregularities responsible for inefficiency of the training process, as well as methods for evaluating this efficiency have been presented. The author points to the of attitude of company chairmen to the role of the training process in the company's activity. Particularly broad coverage has been given to the role of eTraining in development of employee skills, pointing to major advantage of applying advanced technologies in the training process and to barriers hampering development of the eTraining market in Poland. In the final part of the article the author presents results of her empirical research aimed at identification of training activities in food-processing industry small and medium-sized enterprises in the Lublin voivodship.