

TRENDY RYNKU USŁUG SZKOLENIOWYCH W POLSCE

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie stanu rynku usług szkoleniowych w Polsce wraz z nakreśleniem ogólnych trendów i tendencji rozwojowych. W pierwszej części artykułu zdefiniowano usługę szkoleniową. Autorka opisała rolę identyfikacji potrzeb w prawidłowym przebiegu procesu szkoleniowego. W drugiej części artykułu zaprezentowano obecną strukturę rynku szkoleniowego w Polsce, uwzględniając także preferencje nabywców usług szkoleniowych oraz najważniejsze trendy rynku usług szkoleniowych.

Słowa kluczowe: usługa szkoleniowa, struktura rynku szkoleń, trendy na rynku usług szkoleniowych

TRAINING SERVICES MARKET IN POLAND

Summary: The aim of the article is to present the state of training services market in Poland and outline the general development trends. In the first part of the article author defines the training service market and outlines the role of identifying needs in the correct course of the training process. The second part of the article presents the past and present structure of the training services market in Poland, including the preferences of the clients and the most important trends in the training services market.

Key words: training service, structure of the training market, trends in the training services market

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy szkolenia odgrywają niebagatelną rolę. Jako jeden z kluczowych komponentów funkcji kadrowej przedsiębiorstwa niejednokrotnie decydują o jego przewadze konkurencyjnej. Strategia szkoleń przyjęta przez przedsiębiorstwo znacząco wpływa na jego rozwój. Z punktu widzenia menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem istotne jest, aby różnorodność szkoleń oferowanych pracownikom bezpośrednio przyczyniała się do podniesienia ich kompetencji, co pośrednio powinno przełożyć się na efektywność przedsiębiorstwa, mierzoną uzyskanymi wynikami finansowymi. Jednocześnie system szkoleń oferowanych przez pracodawcę powinien służyć nie tylko wymiernym efektom realizacji zadań, ale także prowadzić do wzrostu zadowolenia pracownika dzięki uzyskanym efektom z zakresu: wiedzy, umiejętności i kompetencji.

Przedsiębiorstwa branży szkoleniowej, mimo rosnącego popytu na oferowane usługi szkoleniowe, są zmuszone do nieustannego monitoringu i podnoszenia ich jakości, zarówno za sprawą konkurencji, jak i rosnących wymagań ze strony odbiorców usług. Tradycyjny model świadczenia usług szkoleniowych ulega zmianie – biznes oczekuje usług szkoleniowych „szytych na miarę”, dostosowanych do specyfiki funkcjonowania biznesu. Zmiany filozofii funkcjonowania firm szkoleniowych są nieuchronne – implikują nowe trendy na rynku usług szkoleniowych.

Celem artykułu jest przedstawienie zarówno struktury, jak i trendów oraz tendencji rozwojowych rynku usług szkoleniowych w Polsce. Na potrzeby artykułu autorka dokonała analizy tak literatury, jak i dostępnych danych zastanych – dokumentów i opracowań firm zewnętrznych i GUS. W pierwszej części zaprezentowano tradycyjne i nowoczesne podejście do definicji usługi szkoleniowej, a także proces szkoleniowy wraz z podkreśleniem roli etapu identyfikacji potrzeb w prawidłowym przebiegu tego procesu. W drugiej części artykułu ukazano przeszłą i obecną strukturę rynku szkoleniowego w Polsce, jak również preferencje nabywców usług szkoleniowych wraz z wyszczególnieniem najważniejszych trendów na rynku usług szkoleniowych w Polsce.

Usługa szkoleniowa

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy szkolenia odgrywają niebagatelną rolę. Należą do podstawowych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich. Zgodnie z definicją, szkolenie jest to szereg systematycznych i celowych działań organizacji, które mają na celu pogłębianie i poszerzanie potencjału pracownika, by spełniał nie tylko aktualne, ale i przyszłe potrzeby firmy¹. Szkolenie stanowi

¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1996, s. 26.

zatem uzupełnienie przez pracownika wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych do awansu². M. Armstrong przez szkolenie rozumie proces systematycznej zmiany zachowania dzięki wiedzy, która jest wynikiem: szkolenia, otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia. W swojej książce przytacza również definicję Manpower Services Commission, zgodnie z którą szkolenie to zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności przez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego bądź kilku zadań. Celem procesu szkolenia jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji³.

Obecnie model biznesowy firm szkoleniowych ulega zmianie – następuje tzw. odejście od tradycyjnego szkolenia, czyli interwencji prowadzonej przez instruktora opartej na treści, w kierunku uczenia się, które jest procesem koordynowanym samodzielnie, związanym z pracą, prowadzącym do poprawy zdolności przystosowawczych. Jest to bardzo ważny element odróżniający szkolenie od uczenia się. Zgodnie z Raportem Jake'a Reynolds'a „Helping people to learn” („Jak pomóc ludziom się uczyć”), zdolności przystosowawcze są najlepszym efektem uczenia się, gdyż pozwalają organizacji zachować elastyczność w obliczu niepewnej sytuacji w przyszłości, natomiast inne efekty uczenia się, takie jak nabyta wiedza czy umiejętności, mają ograniczone zastosowanie i krótszy termin przydatności. Uczenie się prowadzi do zmiany zachowania pracowników, które – jeśli zostanie właściwie dopasowane do celów grupy i przedsiębiorstwa – umożliwia organizacji zwiększenie swojej wartości w oczach interesariuszy⁴. Warto przy tym dodać, iż efektywne uczenie się jest konieczne, jeśli pracownicy mają opanować wiedzę i umiejętności potrzebne do realizacji celów biznesowych organizacji i osiągnięcia zakładanych wyników⁵.

Reasumując, powyższe rozważania są przyczynkiem do zmian na rynku usług szkoleniowych. Obecnie obserwuje się spadek zainteresowania tradycyjnymi kursami szkoleniowymi na rzecz doradztwa, usług profesjonalnych z zakresu: rozwoju organizacyjnego, coachingu i mentoringu czy praktyk typu *action learning*.

Proces szkoleniowy dawniej i dziś

Każde szkolenie powinno być realizowane według ściśle określonego procesu, w skład którego powinny wchodzić następujące elementy: analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, realizacja – przebieg szkoleń, ocena efektów szkoleń oraz podsumowanie procesu szkoleniowego.

² M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 47.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 448.

⁴ J. Reynolds, *Helping people to learn: Strategies for moving from training to learning*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2004, s. 4-5.

⁵ M. Sloman, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 41.

Zarządzanie profesjonalną firmą, oferującą usługi szkoleniowe, obecnie stanowi szczególne wyzwanie, zwłaszcza w kontekście dostosowania usługi do indywidualnych potrzeb szkoleniowych oraz kontaktu z klientem. Po pierwsze, świadczenie usług profesjonalnych wymaga ich dostosowania do potrzeb indywidualnego klienta. Zatem firmy powinny zarządzać działaniami zsynchronizowanymi z potrzebami klienta, gdzie niewiele kwestii – łącznie z informacjami dotyczącymi zarządzania – można traktować w sposób rutynowy. Po drugie, w większości usług profesjonalnych ważnym elementem jest bezpośredni kontakt z klientem. Oznacza to, że jakość i obsługa są definiowane w szczególnie sposób i należy nimi zarządzać uważnie, a od najważniejszych pracowników wymaga się wyjątkowych umiejętności⁶.

Podjmując rozważania na temat konieczności identyfikacji potrzeb szkoleniowych, warto przyjąć kilka założeń dotyczących: organizacji, jej pracowników oraz właściwych praktyk szkoleniowych. Każda organizacja wyznacza sobie cele, które chce osiągnąć dla dobra wszystkich swoich członków lub grup interesów. Cele te można osiągnąć tylko dzięki wykorzystaniu umiejętności i uzdolnień pracowników, uwolnieniu ich potencjału i maksymalizacji szans ich rozwoju, dlatego ludzie powinni wiedzieć, czego nauczyć się, aby urzeczywistnić cele organizacji. Ludzie mają aspiracje: chcą rozwijać się i zdobywać nowe umiejętności, a także chcą mieć możliwość ich wykorzystania, stąd potrzebują odpowiednich możliwości, środków i warunków. Organizacja powinna zatem zapewnić ludziom efektywne i atrakcyjne warunki oraz środki potrzebne do nauki. Powyższe założenia, związane z organizacją i jej pracownikami, można więc podsumować wnioskiem, iż powinna zachodzić ścisła zależność między osiąganiem celów organizacji a stwarzaniem pracownikom atrakcyjnych możliwości uczenia się⁷.

Oczywiście wszystkie wymienione powyżej rozwiązania mają swoje zalety. Niezbędne jest połączenie najlepszych opcji rozwiązań, godząc potrzeby indywidualne z potrzebami organizacji, podkreślając integrację pracy z nauką i biorąc pod uwagę sprzeczność występującą między potrzebami ludzi a wymaganiami pracy, którą wykonują.

Właściwie przeprowadzona identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest jednocześnie *preludium* i podstawą wszelkich innych czynności związanych ze szkoleniem pracowników.

⁶ D.H. Maister, *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych. Niezbędny podręcznik dla menedżerów firm usługowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 12.

⁷ T. Boydell, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 8.

Tabela 1.
Historia identyfikacji potrzeb szkoleniowych

Rozwiązanie 1. (1960 – 1970) Systematyczne szkolenie
Nacisk na analizę stanowiska pracy, precyzyjne rozpoznanie potrzeb lub zadań stanowiska pracy, cele behawioralne, planowanie programów, systematyczna ocena.
Rozwiązanie 2. (1975 – 1985) Uczenie się poprzez własny rozwój oraz uczenie się poprzez wykonywanie czynności
Uczenie się poprzez własny rozwój polegało na tym, iż zachęcano ludzi do przeanalizowania wpływu ich osobowości, skłonności i preferencji na wykonywaną przez nich pracę. Wszystko to brano pod uwagę przy projektowaniu szkolenia. Programy osobistego rozwoju realizowano w grupach. Uczenie się poprzez wykonywanie czynności wiązało się z tym, że grupa zbierała się, aby opracować jakiś projekt (stąd „wykonywanie czynności”), omówić swoją pracę i podjąć dalsze działania, jak również zastanowić się wspólnie, czego dzięki temu nauczyły się (stąd „uczenie się”).
Rozwiązanie 3. (1990 – 1995) Ustawiczne doskonalenie, Program rozwoju osobistego, Ocena kompetencji, Standardy Państwowej Klasyfikacji Zawodów i typu portfolio oraz Organizacja ucząca się
Ustawiczne doskonalenie to uczenie się poprzez wykonywanie czynności, przeznaczone dla pracowników produkcyjnych. Program rozwoju osobistego to indywidualny program obejmujący wszystkich pracowników. Ocena kompetencji, Standardy Państwowej Klasyfikacji Zawodów (NVQ, National Vocational Qualifications) i typu portfolio – zachowuje elementy szkolenia systematycznego oraz likwiduje przepaść pomiędzy uczeniem się, działaniem i oceną. Koncepcja organizacji uczącej się obejmuje i integruje wszystkie przedstawione powyżej podejścia.
Rozwiązanie 4. (obecnie)
Praca bez granic? Wspólna praca i uczenie się zarówno poza organizacją, jak i wewnątrz niej? Konieczność uwzględniania dużo większej liczby interesów?

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Boydell, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, op. cit., s. 10-12.

Struktura rynku usług szkoleniowych w Polsce

Przedsiębiorstwa świadczące usługi szkoleniowe w Polsce obejmują sekcję 85.59 w Krajowym Rejestrze Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej (REGON), z czego można wyróżnić dwa rodzaje usług szkoleniowych:

- 85.59A to podsekcja obejmująca przedsiębiorstwa świadczące usługi w zakresie nauki języków obcych;
- 85.59B to podsekcja obejmująca przedsiębiorstwa świadczące usługi w zakresie pozostałych pozaszkolnych form edukacji.

W podsekcji 85.59B znajdują się zarówno firmy świadczące usługi szkoleniowe na rzecz biznesu, jak i przedsiębiorstwa zajmujące się doradztwem i consultingiem, czyli usługami profesjonalnymi dla biznesu⁸.

⁸ *Współczesna ekonomika usług*, S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 510-515.

Aktualnie, zgodnie z danymi GUS, jest zarejestrowanych około 62 tys. firm zajmujących się pozaszkolnymi formami edukacji (sekcja PKD 85.59), z czego około 45% stanowią jednostki świadczące usługi w zakresie nauki języków obcych (sekcja PKD 85.59A). Większość firm świadczących usługi szkoleniowe posiada siedzibę na terenie województwa mazowieckiego (około jedna czwarta podmiotów). Dominującą formą prawną jest jednoosobowa działalność gospodarcza (86% wszystkich podmiotów funkcjonujących na rynku). Rejestr REGON jest największą bazą podmiotów gospodarki narodowej, aczkolwiek z uwagi na zawyżanie liczby zarejestrowanych firm, nie oddaje faktycznej liczby firm funkcjonujących na rynku⁹.

Obecnie źródłem najpełniejszej i najaktualniejszej informacji o branży szkoleniowej w Polsce jest Rejestr Usług Szkoleniowych (RIS). W 2016 roku RIS zawierał informacje na temat 10,9 tys. firm szkoleniowych. Pod względem formy organizacyjnej przeważały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (55%). Rejestr Usług Szkoleniowych, oprócz danych teleadresowych, pozwala także na analizę szkoleń przeprowadzanych przez firmy – na koniec marca 2016 roku baza RIS zawierała dane dotyczące ponad 146 tys. szkoleń. Zgodnie z bazą RIS, największym obszarem szkoleń był rozwój osobowości i kariery zawodowej, następnie kilkudniowe warsztaty z: asertywności, komunikacji interpersonalnej, autoprezentacji lub zarządzania czasem, a także informatyki i wykorzystania komputerów¹⁰.

Dość dobrym źródłem informacji na temat rynku usług szkoleniowych w Polsce są również sprawozdania finansowe firm zajmujących się pozaszkolnymi formami edukacji (składane do GUS).

Pomimo dynamicznego rozwoju, krajowy rynek szkoleń w Polsce nie jest jeszcze w pełni ukształtowany. Obecnie na wzrost rynku usług szkoleniowych mają wpływ dwa podstawowe czynniki, takie jak: wejście na rynek międzynarodowych korporacji (co implikuje adaptacje międzynarodowych standardów) oraz uruchomienie programów oferujących dofinansowanie z Unii Europejskiej. W perspektywie finansowej na lata 2014-2020 środki (około 4,7 mld euro) będą rozdzielane według zmienionych zasad finansowania. Dotychczas to urzędnicy decydowali kogo i czego uczyć, natomiast aktualnie przedsiębiorstwa zadecydują, jakich usług potrzebują.

⁹ *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, 2016, s. 2, <http://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/raporty-branzowe/monitoring-branzowy-rynek-uslug-szkoleniowych/> (data wejścia: 30.06.2017).

¹⁰ *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, op. cit., s. 2-4.

Tabela 2.
Porównanie systemów alokacji środków unijnych w starej i nowej perspektywie –
w latach 2007-2012 i 2014-2020

POKL 2007-2013	RPO 2014-2020
System realizacji projektów ograniczał wpływ przedsiębiorstw-biorców usług na treść oferowanych szkoleń.	Firmy szkoleniowe oferują usługi rozwojowe; przedsiębiorstwa-biorcy występują w roli projektodawców i podejmują decyzje z jakiego rodzaju wsparcia chcą skorzystać.
Niewielka liczba projektów „szytych na miarę”, dostosowanych do potrzeb konkretnych przedsiębiorców.	Przedsiębiorca sam decyduje o wyborze usługi rozwojowej.
Doraźny i fragmentaryczny charakter podejmowanych działań – przewaga prostych szkoleń nad kompleksowymi projektami rozwojowymi.	Większy nacisk na diagnozę potrzeb rozwojowych, większa dywersyfikacja świadczonych usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mucha, *System zapewnienia jakości usług rozwojowych dla przedsiębiorców i pracowników w perspektywie 2014-2020*, Prezentacja, Warszawa 2014.

Na potrzeby nowej perspektywy unijnej w 2015 roku powstała ogólnopolska, bezpłatna baza firm szkoleniowych i ofert edukacyjnych (współfinansowanych z EFS) – tzw. Rejestr Usług Rozwojowych (RUR). Jednocześnie w trosce o jakość usług szkoleniowych Polska Izba Firm Szkoleniowych opracowała i przyjęła Standard Usług Szkoleniowych (SUS), który ma na celu pomoc firmom szkoleniowym w samoocenie, porównaniu się z konkurencją i rozwoju. Standard Usług Szkoleniowych określa standard w czterech kategoriach, takich jak: jakość, proces, kadra i organizacja, a także jest próbą stworzenia jednej, uzgodnionej miary jakości usług szkoleniowych¹¹.

Obecnie rynek usług szkoleniowych w Polsce jest wart około 4 mld zł. Nowa perspektywa unijna może mieć znaczący wpływ na jego wzrost i rozwój. Poniżej w tabeli 3. zaprezentowano ranking najlepszych firm szkoleniowych w Polsce, mając na uwadze takie kategorie, jak: wielkość uzyskanych przychodów w 2016 roku (w mln zł), liczba wykładowców, liczba klientów indywidualnych i instytucjonalnych oraz ogólny ranking (powyższe kryteria łącznie z analizą zakresu szkoleń).

¹¹ *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, op. cit., s. 4-7.

Tabela 3.
Ranking najlepszych firm szkoleniowych w Polsce w 2016 roku

Ogólny ranking	Wielkość przychodów	Liczba wykładowców	Liczba klientów indywidualnych	Liczba klientów instytucjonalnych
1. MDDP Akademia Biznesu	1. MDDP Akademia Biznesu	1. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy Sp. J.	1. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	1. MDDP Akademia Biznesu
2. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	2. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	2. MDDP Akademia Biznesu	2. MDDP Akademia Biznesu	2. BDO
3. BDO	3. Certes	3. Business Center 1	3. Business Center 1	3. Russell Bedford Poland Akademia
4. Progress Project	4. BDO	4. Progress Project	4. British Centre	4. Progress Project
5. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy Sp. J.	5. Integra Consulting Poland	5. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski Sp.j.	5. Business & People	5. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski
6. Grupa ODITK	6. Grupa ODITK	6. BDO	6. Grupa ODITK	6. Grupa ODITK
7. CERTES	7. Progress Project	7. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	7. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	7. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji
8. Business Center 1	8. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	8. ACT Advanced Corporate Training	8. Russell Bedford Poland Akademia	8. Lauren Peso Polska
9. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	9. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	9. Russell Bedford Poland Akademia	9. Certes	9. Certes
10. Russell Bedford Poland Akademia	10. PROFES	10. Grupa ODITK	10. BDO	10. Customer Centric Selling (Grupa)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, 2017, s. 32-34, <https://gf24.pl/biznes-raport/item/556-rynek-szkolen-w-polsce> (data wejścia: 30.06.2017).

Preferencje klientów usług szkoleniowych w Polsce

W Polsce duże korporacje postrzegają szkolenia pracowników jako inwestycje długofalowe, dlatego też starają się rozwijać zróżnicowane instrumenty doskonalenia zawodowego, z uwzględnieniem tych najbardziej zaawansowanych, takich jak np. opracowywanie indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników. W okresie niesprzyjającej koniunktury próbują utrzymać budżet szkoleniowy na

dotychczasowym poziomie. Niestety, aktywność szkoleniowa sektora małych przedsiębiorstw jest wyjątkowo podatna na wahania koniunktury. Odbiorcami usług szkoleniowych są częściej duże, bardziej innowacyjne i rozwijające się przedsiębiorstwa. Wielkość firm determinuje również wybór formy szkolenia. Mniejsze firmy preferują szkolenia otwarte, podczas gdy korporacje niejednokrotnie wybierają szkolenia lepiej dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. W ogólnej liczbie szkoleń nadal znaczną część stanowią szkolenia obowiązkowe (racjonalność finansowa). Dopiero po spełnieniu minimum, przedsiębiorstwa decydują się na specjalistyczne kierunki rozwoju indywidualnego bądź zespołowego, przy czym widoczne są istotne różnice w strukturze szkoleń w zależności od branży. Coraz większa liczba szkoleń ma charakter typowo branżowy i jest ściśle powiązana z budową ścieżki rozwoju pracownika wykonującego określony zawód. Analiza tematyki szkoleniowej wykazała, iż istnieje luka między potrzebami szkoleniowymi badanych podmiotów a wybieranymi przez nie tematami szkoleń. Na rynku dominują szkolenia nastawione na zaspokajanie tzw. bieżących potrzeb, podczas gdy pracownikom, zdaniem pracodawców, najbardziej brakuje kompetencji zawodowych i tzw. miękkich (indywidualnych, interpersonalnych, kierowniczych czy kulturalnych). Warto podkreślić, iż przedsiębiorstwa, kreując popyt na konkretne szkolenia, wywierają wpływ na zmianę ofert firm szkoleniowych. Duże wyzwanie rynku szkoleń dotyczy młodego i starszego pokolenia w Polsce. Osoby, podejmujące pierwszą pracę, oczekują od pracodawcy zapewnienia możliwości rozwoju. Badania Work Service potwierdziły jednocześnie, iż jednym z najważniejszych elementów zatrudnienia, zaraz po wysokości zatrudnienia i awansie, jest właśnie rozwój i możliwość zdobywania wiedzy przez szkolenia. Obecnie w Polsce przybywa osób 50+, niestety, według statystyk Work Service, aż 76% pracodawców nie posiada programów rozwoju dostosowanych do osób w tym wieku, zapominając zarazem, iż odpowiednio przeszkoleni pracownicy 50+ mogą stanowić znaczną wartość dodaną i uzupełniać niedobory kadrowe spowodowane niżem demograficznym czy emigracją zarobkową. Równocześnie cykliczne badania agencji zatrudnienia (Randstad, Manpower) dowodzą, iż już co czwarta firma narzeka na trudności z rekrutacją pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Trudniejsze pozyskiwanie pracowników o właściwych kompetencjach wzmacnia rolę komórek szkoleniowych w rozwoju organizacji¹².

W 2016 roku firma LLidero we współpracy z Effect Factor przeprowadziła badanie w odniesieniu do technik i tematyki szkoleń w polskich przedsiębiorstwach. Do udziału w badaniu zaproszono 35 polskich firm (5% respondentów to firmy zatrudniające mniej niż 50 osób; 15% – od 50-500 pracowników; 28% – od 500 do 2 000; pozostałe 52% to korporacje zatrudniające powyżej 2 000 pracowników). Ankietowani odpowiadali na pytania o trendy w wykorzystaniu technik rozwojowych i tematów szkoleń. Najpierw wskazywali, które techniki szkole-

¹² *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, op. cit., s. 7-12.

niowe będą częściej wykorzystywane w ich przedsiębiorstwach w 2016 roku w stosunku do roku poprzedniego, a które rzadziej, jak również z których nie korzystają wcale. Drugie pytanie było skonstruowane podobnie, ale dotyczyło tematów szkoleniowych.

Tabela 4.
Techniki szkoleniowe stosowane w polskich przedsiębiorstwach

Najczęściej: ile firm korzysta?	Najrzadziej: ile firm nie korzysta?
Szkolenia e-learningowe (92%)	Grywalizacja (38%)
Szkolenia wewnętrzne (95%)	Wirtualne klasy, webinary (38%)
Szkolenia zewnętrzne (97%)	Mobile learning (56%)
Instruktaż na stanowisku pracy (97%)	Social learning (56%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Techniki i tematy szkoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, <http://hrpolska.pl/szkolenia/czytelnia/techniki-i-tematy-szkoleniowe-w-polskich-przedsiębiorstwach-w-2016-roku.html> (data wejścia: 23.05.2017).

Najczęściej polskie przedsiębiorstwa korzystały z wewnętrznych oraz zewnętrznych szkoleń, takich jak warsztaty i wykłady. Dużym zainteresowaniem cieszyły się również instruktaże na stanowisku pracy oraz szkolenia e-learningowe. Stosunkowo mało popularne były jeszcze takie metody rozwojowe, jak: *social learning*, *mobile learning*, wirtualne klasy i webinary oraz rywalizacja. Odpowiedzi respondentów w pytaniu o trendy szkoleniowe pozwalają wnioskować, że te metody rozwojowe miały duży potencjał wzrostu. Po pierwsze, zdecydowanie częściej firmy deklarowały wzrost zakresu korzystania z form rozwojowych niż spadek. Interesujące jest to, że większość firm (54%) zamierzała zwiększyć zakres stosowania rozwiązań e-learningowych. Wzrastająca jakość szkoleń e-learningowych bardziej przekłada się na ich skuteczność i stanowi coraz wyższą wartość dla firm. Warto zwrócić uwagę na relację między szkoleniami wewnętrznymi a zewnętrznymi (otwartymi). To w tych pierwszych firmy widzą większy potencjał – prawdopodobnie występowało lepsze dopasowanie szkoleń wewnętrznych do specyfiki, kontekstu i potrzeb konkretnej firmy. Widoczne było także pozytywne nastawienie do form rozwojowych, które są jeszcze stosowane stosunkowo rzadko. Natomiast 15% firm deklarowało, że w niedalekiej przyszłości będzie chętniej korzystać z *social learningu*, 26% zapowiedziało wzrost zainteresowania *mobile learningiem*, wirtualne klasy i webinary mają być częściej stosowane przez 36% przedsiębiorstw.

W pytaniu o tematy szkoleniowe respondenci prognozowali, które z nich w 2016 roku będą wykorzystywane chętniej niż w roku poprzednim. Najwyższy wynik uzyskało zarządzanie jakością i doskonalenie procesów biznesowych (51% firm). Na drugim miejscu znalazła się obsługa klienta (41%) i przywództwo (41%). Przywództwo było również tematem szkoleniowym, w przypadku którego aż 13% respondentów deklarowało, że będzie mniej wykorzystywany w tym roku w sto-

sunku do roku ubiegłego. Na kolejnych miejscach znalazło się zarządzanie zespołem (38%) i sprzedaż (także 38%); wiedza o produktach (30%); obsługa systemów informatycznych (28%); rozwój osobisty (26%); informatyka, programowanie, grafika komputerowa (15%); zmiana regulacji prawnych (15%); marketing, reklama, promocja (13%); logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw (10%); bezpieczeństwo pracy (10%); obsługa urzędów (8%) oraz ochrona środowiska i księgowość (odpowiednio: 5 i 3%, jednak ze znaczną tendencją spadkową)¹³.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6*, M. Daszkiewicz i S. Wrona wyszczególnili czynniki mające decydujący wpływ na wybór danej oferty szkoleniowej. Należą do nich: tematyka oraz zawartość merytoryczna (program szkolenia); koszty; rozpoznawalność, renoma i doświadczenie organizatora; czas (terminy) i długość trwania kursu; miejsce (lokalizacja, dojazd); rekomendacje innych osób oraz dostępność (określana przez kryteria rekrutacji i inne warunki). Podkreślili przy tym, iż szczególnie ważnym czynnikiem są koszty, a co za tym idzie, obecnie preferuje się szkolenia współfinansowane ze środków unijnych¹⁴.

Trendy rynku usług szkoleniowych

Wprawdzie międzynarodowe trendy docierają do Polski z pewnym opóźnieniem, to jednak dzieje się to i tak stosunkowo szybciej niż kiedyś. Zwiększa się świadomość firm – biorców szkoleń, ich oczekiwania i wymagania. Aktualnie coraz więcej menedżerów planuje ścieżki rozwoju pracowniczego, tak aby były one ściśle powiązane z modelem biznesowym zastosowanym w przedsiębiorstwie (mija tzw. epoka szkoleń dla szkoleń).

Raport z corocznego badania Kelly Global Workforce Index, ujawniający poglądy na temat pracy z perspektywy pokoleniowej, wskazuje, że ponad połowa, gdyż aż 59% respondentów w Europie, rozważa dodatkową formę kształcenia lub szkolenia się w celu podniesienia swoich kwalifikacji. Najwięcej respondentów, deklarujących chęć dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji, zlokalizowano w Rosji – aż 92% badanych, następnie w Belgii (75%), na Węgrzech (74%) oraz w Irlandii (71%). Polska uplasowała się na 12. miejscu tego rankingu z wynikiem 67%, pozostawiając za sobą 17 pozostałych ankietowanych krajów. Ten wynik świadczy o tym, że popyt na usługi szkoleniowe w Polsce rośnie, a tym samym rynek szkoleń w Polsce ma się całkiem dobrze. Co ważne, pracownicy z Polski znajdują się wśród grona najbardziej zaangażowanych zawodowo w Europie. Według badań, średni europejski wskaźnik zaangażowania pracowników wynosi

¹³ *Techniki i tematy szkoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, <http://hrpolska.pl/szkolenia/czytelnia/techniki-i-tematy-szkoleniowe-w-polskich-przedsiębiorstwach-w-2016-roku.html> (data wejścia: 23.05.2017).

¹⁴ M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 354, Wrocław 2014, s. 209.

56%, natomiast w Polsce jest to aż 61%. Jednym z czynników, decydujących o tak wysokim wskaźniku, jest to, że wydatki na podniesienie kwalifikacji pracowników w Polsce rosną nieprzerwanie od 2010 roku¹⁵.

Coraz większą popularność w Polsce i na świecie notują tzw. szkolenia e-learningowe. Na początku tego roku portal elearningart.com zapytał czterdziestu dziwięciu światowej klasy ekspertów w dziedzinie technologii szkoleniowych o najważniejsze trendy w e-learningu na 2017 rok. W pierwszej trójce znalazły się: *mobile learning* (szkolenia dostarczane na urządzenia mobilne), *micro learning* (małe porcje wiedzy w krótkiej formie, najlepiej z wykorzystaniem *video*), *video learning* (formy szkoleniowe z wykorzystaniem elementów *video*)¹⁶. W Polsce formuła tych szkoleń sprawdza się bardzo dobrze. Jak pokazują badania, jesteśmy w pierwszej piątce krajów, w których odnotowano największy wzrost popularności szkoleń e-learningowych w ostatnim roku (1. Indie: 55%; 2. Chiny: 52%; 3. Malezja: 40%; 4. Rumunia: 38%; 5. Polska: 28%). Dynamicznie wzrasta również popularność tzw. metody *blended learning* – w USA *blended learning* stopniowo staje się podstawową metodą stosowaną w szkoleniach i w szkolnictwie wyższym. W Polsce metoda ta dopiero raczkuje, aczkolwiek potencjał wzrostu, biorąc pod uwagę popularność zachodnich trendów na rynku polskim, jest wysoki. Formuła *blended learning* łączy działania konwencjonalne z nowymi technikami. Bezpośredni kontakt z prowadzącym jest uzupełniany aktywnościami zdalnie realizowanymi za pomocą komputera lub innego urządzenia mobilnego z dostępem do sieci. Częścią składową szkoleń w formule mieszanej stają się więc: videocasty, podcasty, webcasty, webinaria, filmy interaktywne, gry decyzyjne, symulatory czy tzw. *social learning*¹⁷.

Warto zwrócić uwagę na kolejnych pięć trendów na 2017 rok wskazanych przez ekspertów, a są to: rzeczywistość wirtualna, *social learning*, grywalizacja, sztuczna inteligencja i zaawansowana interakcja¹⁸.

Powyższe trendy sprzyjają tendencji firm szkoleniowych do tworzenia gier szkoleniowych. Obecnie w Polsce działa kilkanaście firm projektujących gry szkoleniowe – wśród nich znajdują się czołowe przedsiębiorstwa szkoleniowe. Aktualnie zespoły projektujące gry oferują swym nabywcom nie tylko gotowe produkty (tzw. gry o uniwersalnym charakterze), ale także usługi polegające na zaprojektowaniu gier na zamówienie z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb klienta. Rozwiązaniem pośrednim jest modyfikacja gotowych produktów związana ze specyficznymi wymaganiami, np. wprowadzenie do gry dodatkowych elementów, modyfikacja mechanizmu gry lub wprowadzenie charakterystycznych parametrów danej firmy, np. logo i dodatkowych oznaczeń¹⁹.

¹⁵ A. Krempin, *Rynek szkoleń: Polska kontra reszta świata*, <http://www.pkfpolska.pl/rynek-szkolen-polska-kontra-reszta-swiata-3698> (data wejścia: 30.06.2017).

¹⁶ *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, op. cit., s. 32.

¹⁷ A. Krempin, *Rynek szkoleń: Polska kontra reszta świata*, op. cit.

¹⁸ *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, op. cit., s. 32.

¹⁹ *Projektowanie gier i symulacji*, <http://www.shtraining.pl/projektowanie-gier-i-symulacji> (data wejścia: 30.06.2017).

Podsumowanie

Perspektywy rozwoju rynku usług szkoleniowych w Polsce są optymistyczne, ponieważ popyt na nie stale rośnie. Biorąc pod uwagę nową perspektywę unijną na lata 2014-2020, można spodziewać się wyraźnego wzrostu zainteresowania pozyskaniem funduszy unijnych na rozwój działalności. Jednak należy pamiętać o zmieniających się warunkach rynkowych i konieczności sprostania wymaganiom klientów, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych odbiorców usług szkoleniowych. Tradycyjny rynek szkoleń, nieco już nasycony, warto wzbogacić o ofertę nowoczesnych metod rozwoju, tj.: coachingu i mentoringu, e-learningu, blended learningu, jak również grywalizacji. Jednocześnie warto z uwagą obserwować rynek, zwłaszcza w kontekście analizy potrzeb klientów, gdyż nowa era szkoleń „szytych na miarę” z pewnością będzie należeć do przedsiębiorstw, które w znacznej mierze zindywidualizują swoje usługi.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
2. Borkowska R., Siemaszkiewicz P., *Popyt na usługi szkoleniowe w Polsce w kontekście unijnego wsparcia finansowego PO KL*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 2015, nr 16.
3. Boydell T., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
4. Daszkiewicz M., Wrona S., *Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 354, Wrocław 2014.
5. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
6. Krempin A., *Rynek szkoleń: Polska kontra reszta świata*, 2016, <http://www.pkfpolska.pl/rynek-szkolen-polska-kontra-reszta-swiata-3698> (data wejścia: 30.06.2017).
7. Maister D.H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych. Niezbędny podręcznik dla menedżerów firm usługowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
8. *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, 2016, <http://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/raporty-branzowe/monitoring-branzowy-rynek-uslug-szkoleniowych/> (data wejścia: 30.06.2017).
9. Mucha A., *System zapewnienia jakości usług rozwojowych dla przedsiębiorców i pracowników w perspektywie 2014-2020*, Prezentacja, Warszawa 2014.
10. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1996.
11. *Projektowanie gier i symulacji*, <http://www.shtraining.pl/projektowanie-gier-i-symulacji> (data wejścia: 30.06.2017).
12. Reynolds J., *Helping people to learn: Strategies for moving from training to learning*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2004.
13. *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, 2017, <https://gf24.pl/biznes-raport/item/556-rynek-szkolen-w-polsce> (data wejścia: 30.06.2017).
14. Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

15. *Techniki i tematy szkoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, <http://hrpolska.pl/szkolenia/czytelnia/techniki-i-tematy-szkoleniowe-w-polskich-przedsiębiorstwach-w-2016-roku.html> (data wejścia: 23.05.2017).
16. *Współczesna ekonomika usług*, S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.