



FUNDACJA
ROZWOJU
KAPITAŁU
LUDZKIEGO

EKSPERTYZA

KIERUNKI WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE SZKOLEŃ ZAWODOWYCH

AUTORZY:

PROF. DR HAB. MARTA JUCHNOWICZ

DR TOMASZ ROSTKOWSKI

MGR DARIUSZ DANILEWICZ



SPIS TREŚCI

Wstęp

Część I

Uwarunkowania potrzeb szkoleniowych w Polsce w latach 2004-2008

1. Megatrendy gospodarcze a potrzeby przedsiębiorstw w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego
2. Polityka społeczna RP w kształtowaniu kapitału ludzkiego
3. Polityka Unii Europejskiej w kształtowaniu kapitału ludzkiego

Część II

Popyt i podaż w zakresie szkoleń zawodowych

1. Analiza stanu w zakresie szkoleń i zapotrzebowanie przedsiębiorstw w perspektywie średniookresowej
2. Zapotrzebowanie polskich przedsiębiorstw na podstawowe umiejętności/kompetencje zawodowe
3. Zmiany w podaży usług po wdrożeniu SPO RZL

Część III

Założenia modelu szkoleń zawodowych

1. Założenia modelu szkolenia pracowników w przedsiębiorstwie
2. Model wspierania szkoleń pracowników przez PARP

Część IV

Rekomendacje: główne szanse i zagrożenia związane z wdrożeniem modelu szkolenia pracowników w przedsiębiorstwie oraz modelu wspierania przedsiębiorstw w zakresie szkoleń pracowników przez PARP

Zakończenie – szczegółowe wytyczne dla PARP

Załączniki



WSTĘP

Niniejsza ekspertyza przygotowana na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przygotowana przez trójkę autorów: prof. dr hab. Martę Juchnowicz, dr Tomasz Rostkowskiego oraz mgr Dariusza Danilewicza przedstawia kierunki wspierania przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim w zakresie szkoleń zawodowych.

W ramach programu Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości pełnić będzie rolę Beneficjenta Końcowego dla działania 2.3. „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki” realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego 2004-2006. Budżet działania wynosi ponad 250 mln euro. Należy zdawać sobie sprawę, że w historii naszego kraju nie było jeszcze tak szerokiego programu, jak działanie 2.3 SPO RZL, jeśli idzie o zakres tematyczny (wszystkie typy przedsiębiorstw i wszystkie rodzaje szkoleń) i wymiar finansowy. W związku z tym program ten w dużym stopniu wpłynie na rynek szkoleń dla przedsiębiorstw i wydatkowanie środków należy poprzedzić dogłębną analizą.

W ramach ekspertyzy w części pierwszej autorzy prezentują uwarunkowania potrzeb szkoleniowych w Polsce w najbliższym pięcioleciu (tj. do 2008 roku) uwzględniając podstawowe megeatrendy, które będą kształtować gospodarkę naszego kraju oraz zachowania przedsiębiorców, a także wpływ polityki naszego kraju i Unii Europejskiej na rozwój zasobów ludzkich. Część druga ekspertyzy to analiza popytu i podaży w zakresie szkoleń zawodowych w perspektywie średniookresowej. W oparciu o badania rynku zobrazowano zapotrzebowanie przedsiębiorstw na podstawowe typy szkoleń oraz przedstawiono, jakie kompetencje zawodowe pracobiorców są i będą uważane za najistotniejsze. Część ta zawiera również dane na temat wykorzystywania środków publicznych na szkolenia w polskich firmach. W kolejnej, trzeciej części autorzy proponują założenia modelu szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach, w tym pokazują, jakie determinanty przyczyniają się do efektywnego wykorzystywania przyznawanych środków. W części tej opracowano model realizacji programu „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki” i wspierania działań z tego zakresu przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Kolejna część niniejszego opracowania zawiera główne szanse i zagrożenia związane z wdrożeniem modelu szkolenia pracowników w przedsiębiorstwie oraz modelu wspierania przedsiębiorstw w zakresie szkoleń pracowników przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Szczegółowe wytyczna, jakie proponują autorzy w tej dziedzinie, zawiera zakończenie.



Załączniki do ekspertyzy stanowią raporty z badań, na które autorzy powołują się w opracowaniu: „Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach” oraz „Wymagania rekrutacyjne pracodawców 2003”.

Autorzy mają nadzieję, że przygotowana ekspertyza przyczyni się w znaczący sposób do opracowania procedur w zakresie efektywnego wykorzystania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego 2004-2006 przeznaczonych na szkolenia przedsiębiorstw w tym zakresie i doprowadzi do wzrostu konkurencyjności kapitału ludzkiego w Polsce na tle krajów rozszerzonej Unii Europejskiej.



CZEŚĆ I

UWARUNKOWANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W POLSCE W LATACH 2004-2008

I. 1. MEGATRENDY GOSPODARCZE A POTRZEBY PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Gospodarka i przedsiębiorstwa nieustannie i w coraz szybszym tempie ulegają zmianom i stają się bardziej złożone. Twierdzenie to jest powszechnie znanym, choć przez większość specjalistów lekceważonym faktem. Coraz głębsze i szybsze zmiany w oczywisty sposób wpływają na postrzeganie zasobu ludzkiego zarówno na poziomie organizacji, jak i kraju. Z punktu widzenia budowy kapitału ludzkiego w skali kraju zmiany, które dokonują się nieustannie mogą wydawać się nieistotne lub odległe. Takie postrzeganie zmian jest jednak wynikiem niedostatecznej obserwacji i braku przewidywania skutków, jakie mogą one mieć dla przedsiębiorstw w przyszłości. Dla przedstawienia wpływu zmian na obszar kształtowania kapitału ludzkiego Polski posłużymy się koncepcją megatrendów. W koncepcji tej, megatrendy to „szybkie, trwałe i fundamentalne zmiany na skalę światową, związane z procesami demograficznymi i kulturowymi, reorganizacją operacji biznesu i niekontrolowanymi wpływami zewnętrznymi”¹.

Poniżej zaprezentujemy wybrane megatrendy mające, naszym zdaniem, największy wpływ na kształtowanie kapitału ludzkiego w Polsce. Jako ilustrację posłużymy się wnioskami z badań jakościowych. Badania przeprowadzane były w latach 2001-2003 i ich celem była identyfikacja wpływu megatrendów na praktykę zarządzania zasobami ludzkim (w tym wymagań wobec pracowników). Badania miały postać wywiadów ustrukturyzowanych i obserwacji. Badaniami objęto grupy kilkudziesięciu pracodawców zatrudniających powyżej 100 osób.

Przekształcenia demograficzne

Pierwszym istotnym dla rozwoju kapitału ludzkiego megatrendem są zmiany struktury demograficznej i stylów życia, których zasadnicze cechy to: zmiana struktury płci (większy

¹ Piotr Płoszajski „Megatrendy zachowań organizacyjnych” Szkoła Główna Handlowa w Warszawie materiał powielony str. 2



procentowo udział kobiet wśród osób aktywnych zawodowo) oraz tzw. „starzenie się społeczeństw”. Z punktu widzenia rozwoju kapitału ludzkiego ogromne znaczenie ma związany ze zmianą struktury demograficznej inny sposób kształtowania oczekiwań i źródeł motywacji zarówno pracowników jak i klientów firm. Umiejętne badania i konsekwentne spełnianie zmieniających się w wyniku zmian demograficznych oczekiwań klientów i pracowników może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w Polsce i polskich pracowników w ramach jednolitego rynku pracy Unii Europejskiej.

Zmiany w hierarchii wartości

Drugim megatrendem, mającym bezpośredni wpływ na zagadnienia kształtowania kapitału ludzkiego Polski, jest dokonująca się zmiana w systemach wartości konsumentów. Dzisiejsi klienci oczekują już nie tylko doskonałego produktu, ale pragną go kupić od firmy etycznej, uczciwej, „sympatycznej i przyjaznej”. Etyka pracy w Polsce jest powszechnie oceniana jako bardzo niska. Polskich pracodawców i pracowników czeka zatem zadanie budowy odpowiedniej do oczekiwań klientów kultury pracy, a także procedur i narzędzi rozwoju kompetencji pracowniczych w sposób dający gwarancję budowy odpowiedniej etyki pracy. W ten sposób narzędzia rozwoju kapitału ludzkiego stawać się mogą rzeczywistym, i co najważniejsze, trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej polskich firm i ich pracowników na globalnym rynku.

Polska praktyka wskazuje, że kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zasadach wysokiej etyki pracy jest zadaniem nie tylko niezwykle istotnym, ale także trudnym. Znaczna część wdrażanych obecnie systemów kompetencyjnych w organizacjach działających w Polsce obejmuje zagadnienia uczciwości i etyki działania.

Uwzględnienie w ramach systemu zarządzania pracownikami kompetencji etycznych jest zazwyczaj początkiem budowy odpowiedniej kultury pracy. Praktyka biznesu wskazuje, że wykształcenie odpowiednich postaw i umiejętności etycznych wymaga podjęcia szeregu konsekwentnych działań oraz budowy adresowanych do potrzeb konkretnej organizacji narzędzi szkoleniowych (zestawów wartości etycznych, podręczników, prezentacji itd.) i narzędzi systemowych.



Rozwój technik teleinformatycznych

Kolejnym globalnym trendem jest błyskawiczny rozwój metod komunikowania się. Jak słusznie uważa się, właściwa komunikacja jest warunkiem koniecznym prowadzenia sprawnej, osadzonej w strategii firmy działalności zarządczej. Rozwój metod komunikacji tworzy całkowicie nowe możliwości szkolenia i rozwoju.

Wykorzystanie technik teleinformatycznych w ramach działań szkoleniowych nie jest obecnie standardem wśród firm działających w Polsce. Na podstawie badań „HR JUTRO”² przeprowadzonych w 2003 roku można powiedzieć, że jedynie 2% firm średnich i dużych wykorzystuje różne formy e-learning'u. Około 11% firm planowało wdrożenie tego rodzaju rozwiązań w latach 2003-5. Należy się jednak spodziewać, że tego rodzaju formy kształcenia będą wkrótce jedną z najpopularniejszych metod kształcenia. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- 1. rozwój zasobów polskiego Internetu (w tym budowa e-learningowych wersji studiów, w tym studiów podyplomowych przez renomowane polskie uczelnie oraz dostęp do zagranicznych programów nauczania za pośrednictwem Internetu),*
- 2. ograniczanie kosztów wykorzystania Internetu,*
- 3. niski koszt wykorzystania e-learning'u (ogromna część firm, w tym także małych i średnich poniosła już niezbędne inwestycje w sprzęt komputerowy umożliwiający rozpowszechnianie tych form kształcenia),*
- 4. możliwość skutecznego zarządzania rozwojem pracowników,*
- 5. możliwość bardziej skutecznego badania efektywności szkoleń prowadzonych za pośrednictwem Internetu w porównaniu z tradycyjnymi formami kształcenia ,*
- 6. możliwość dotarcia do wiedzy wybitnych ekspertów (zazwyczaj niemożliwa do wykorzystania w inny sposób).*

Uelastycznianie form zatrudnienia

Następnym trendem jest eksternalizacja i poszukiwanie nowych partnerów. Trend ten zmienia charakter walki konkurencyjnej na rynku, poprzez ściślejszą współpracę z obecnymi dostawcami i klientami, ale także poprzez poszukiwanie partnerów spośród dotychczasowych

² Badania prowadzone przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i konsultantów HRK PARTNERS S.A.. Autorami badania byli: Iwona Rostkowska, Jan Czarzasty, Jacek Mrzygłód, Tomasz Rostkowski.



konkurentów. W odniesieniu do pracowników firmy trend ten zmienia charakter zatrudnienia. Obserwujemy tworzenie się trzech grup pracowników: pracowników stale związanych z firmą (zazwyczaj realizujących kluczowe procesy biznesowe), pracowników tymczasowych, sezonowych oraz zewnętrznych konsultantów, wykonawców usług itd.. Koncentracja na najistotniejszych, przynoszących największą wartość dodaną dla firmy, działalnościach rodzi konieczność outsourcingu nie tylko procesów najprostszych jak np. sprzątanie, czy prowadzenie stołówki zakładowej, które już w tej chwili są w Polsce obowiązującą praktyką, ale także realizacji poza firmą znacznie bardziej złożonych i istotnych funkcji i procesów.

Pośród przebadanych organizacji na szczególną uwagę z punktu widzenia szkolenie pracowników zasługuje polityka rozwoju jednego z przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej. Polityka szkolenia pracowników i partnerów biznesowych (dostawców i firm dealerskich) jest w tej firmie ważnym składnikiem strategii obejmującym takie elementy jak: jakość, obsługa klienta, jednolite procedury dokonywania wszelkich operacji, użytkowanie wspólnych systemów IT itd. W ramach strategii rozwojowej prowadzone (i finansowane przez firmę) są następujące działania:

- ✓ *studia podyplomowe dla kadry menedżerskiej firmy oraz kadry menedżerskiej partnerów i dostawców prowadzone we współpracy z wiodącą uczelnią biznesową,*
- ✓ *szkolenia i warsztaty dla pracowników firmy oraz pracowników partnerów i dostawców prowadzone przez pracowników firmy,*
- ✓ *szkolenia i warsztaty dla pracowników firmy oraz pracowników partnerów i dostawców prowadzone przez zewnętrzne firmy szkoleniowe,*
- ✓ *przygotowanie i dystrybucja opracowywanych przez firmę materiałów szkoleniowych tj. podręczników, prezentacji, materiałów multimedialnych itd.,*
- ✓ *bieżąca i okresowa ocena jakości programów rozwojowych,*
- ✓ *bieżąca i okresowa (w ramach Assessment/Development Centre) ocena posiadanych przez pracowników firmy i firm współpracujących kompetencji rozwijanych w ramach różnorodnych programów szkoleniowych oraz certyfikacja umiejętności.*

W przypadku firmy tzw. „wysokich technologii” w ramach polityki rozwoju kompetencji partnerów biznesowych udostępniono pracownikom firm współpracujących wewnętrzne, multimedialne materiały szkoleniowe co pozwoliło na objęcie ich procesem certyfikacji



umiejętności. Proces certyfikacji obejmował egzaminy teoretyczne i praktyczne sprawdziany. System certyfikacji wykorzystywał wyłącznie Internet.

W analizie obu tych przypadków warto jest podkreślić, że cele procesu rozwojowego są precyzyjnie określone i obejmują nie tylko „techniczne” umiejętności, ale także postawy i normy etyczne, które promują organizujące procesy rozwojowe firmy. Ostatnim elementem procesu są powtarzane okresowo testy, egzaminy i sprawdziany co motywuje osoby włączane w proces rozwoju do rzeczywistego angażowania się w rozwój swoich umiejętności. Brak określonych certyfikatów uniemożliwia pracę w firmie będącej partnerem biznesowym organizatora procesu kształcenia.

Nowe wymagania wobec pracowników

Ostatni z wybranych megatrendów dotyczy „przekształcania się siły roboczej; nowego pracownika”. Nawet najprostsze stanowiska, dotychczas wymagające niezaawansowanych kwalifikacji nabierają obecnie nowego kształtu, zaś lista niezbędnych umiejętności do prawidłowego wykonywania wszystkich przypisanych im zadań i czynności rozszerza się. Coraz więcej stanowisk (szczególnie stanowisk nowotworzonych) wymaga posiadania wyższego wykształcenia, co sprawia, że pomimo wysokiego bezrobocia większość pracodawców ma problemy ze zdobyciem pracowników o odpowiednich kompetencjach. Jako jedną z podstawowych przyczyn niskiej konkurencyjności gospodarki wymienia się deficyt umiejętności. W szczególnie trudnej sytuacji mogą się wkrótce znaleźć kraje takie jak Polska, które mogą zostać sprowadzone do roli „dostawcy umiejętności” przez lepiej rozwinięte kraje Unii Europejskiej prowadzące aktywną politykę imigracyjną skierowaną do młodych, ambitnych specjalistów o deficytowych w skali świata umiejętnościach.

Wśród badanych organizacji większość podkreślała znaczenie szkolenia w ramach opracowywanych przez siebie wartości organizacyjnych, strategii i promowanych w ramach systemów kompetencyjnych postaw.

Jedna z analizowanych firm całkowicie zrezygnowała z używania pojęcia „szkolenia” na rzecz różnorodnych „narzędzi szkoleniowych”. W ramach opracowanego przez pracowników firmy portalu intranetowego pracownicy uzyskali dostęp do wielu narzędzi rozwojowych jak: kursy e-learningowe, podręczniki i prezentacje opracowane przez pracowników firmy, narzędzia



samooceny kompetencji, listy sugerowanych podręczników i książek, listy dostępnych w firmie filmów edukacyjnych, testy umiejętności itd. Istotnym elementem polityki jest szczegółowe rozliczanie pracowników (przy pomocy narzędzi informatycznych) z postępów w ramach rozwoju kompetencji oraz stałe rozwijanie zawartości portalu intranetowego i włączanie w jego rozwój wszystkich pracowników.

Podsumowując, można powiedzieć, że na skutek ogólnoswiatowych zmian, zagadnienia szkolenia i rozwoju, stają przed nowymi wyzwaniami. Z jednej strony zmieniają się motywacje i styl życia ludzi, a także wymagania klientów, z drugiej - zwiększają się w ogromnym tempie wymagania pracodawców wobec pracowników, których umiejętności stają się cennym towarem.

Dzięki sprawnym narzędziom rozwojowym oraz nowoczesnym narzędziom organizacyjnym i technicznym, umiejętności te mogą być przekształcone w trwałą przewagę konkurencyjną, pozwalającą na lepsze zaspokajanie nowych potrzeb nowych klientów. Najistotniejszym problemem jest jednak fakt, że zmiany dokonujące się w światowej gospodarce są niezwykle szybkie, zasób ludzki zaś reaguje na wszystkie bodźce z pewnym, często znacznym, opóźnieniem. Zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną, poprzez posiadanie bardziej efektywnych, lepiej przygotowanych do nowych zadań pracowników jest więc niezwykle trudne i wymaga: umiejętności przewidzenia przyszłości, opracowania jasnej, spójnej strategii wykorzystania narzędzi szkoleniowych i co równie istotne, wprowadzenia narzędzi pozwalających na ocenę efektywności prowadzonych działań, a także cierpliwości i konsekwencji.

GŁÓWNE WNIOSKI Z ANALIZY MEGATRENDÓW ORAZ BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Z analizy megatrendów wynikają następujące główne, syntetyczne wnioski:

1. niezbędne jest stałe aktualizowanie wiedzy pracowników na temat nie tylko prawa UE, ale także specyfiki społeczeństw państw europejskich (uwzględniając efekty „starzenia się społeczeństw” i innych zmian demograficznych np. roli kobiet i osób niepełnosprawnych w gospodarce)
2. wskazane jest kształcenie nie tylko umiejętności, ale także aktywne wspieranie (poprzez jego określenie, promowanie i aktywne kształcenie) budowy nowej, etycznej kultury pracy,



3. wykorzystanie e-learningu daje gwarancję równego dostępu do szkoleń dla poszczególnych osób w tym niepełnosprawnych, kobiet, osób z regionów zagrożonych wysokim bezrobociem itd.
4. konieczne jest promowanie postaw pracowniczych wspierające kształcenie przez całe życie.

Na uwagę zasługują następujące elementy najsilniej podkreślane przez badane organizacje dotyczące organizacji procesu szkoleniowego:

1. zwrot z inwestycji w szkolenia (tylko jasno określony, biznesowy cel działań pozwala na określenie efektywności wydatków na szkolenia i w konsekwencji właściwe zarządzanie procesem rozwoju pracowników),
2. szkolenia (niezależnie od metody ich prowadzenia) stanowią jedynie uzupełnienie innych metod edukacyjnych (w tym przede wszystkim samokształcenia)
3. dla efektywnego zarządzania niezbędne jest rozliczanie efektywności prowadzonych działań (np. przy pomocy testów wiedzy, e-testy, Assessment Centre /Development Centre itd.),
4. edukowanie pracowników jest procesem ciągłym realizowanym przez całe życie (szkolenie zawodowe jest jedynie elementem rozwoju).



I. 2. POLITYKA SPOŁECZNA RP W KSZTAŁTOWANIU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Przy rozważaniu sposobu realizacji wspierania procesów szkoleniowych w ramach programów, w których PARP pełnić będzie rolę Beneficjenta Końcowego niezbędne jest rozważenie w jaki sposób działania te mogą wpływać na skuteczność innych, realizowanych przez RP programów adresowanych do uczestników rynku pracy³.

Oczywiście najkorzystniejszym rozwiązaniem byłoby takie prowadzenie działań, które nie tylko umożliwiłoby realizację celów w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, ale także dawałyby możliwość realizacji innych, istotnych z punktu widzenia Państwa celów.

Obecnie najistotniejszymi, poza rozwojem zasobów ludzkich przedsiębiorstw, działaniami są działania zapobiegające wykluczeniu społecznemu, w tym wykluczeniu społecznemu młodzieży.

Zapobieganie wykluczeniu społecznemu

Kształtowanie kapitału ludzkiego w Polsce idzie w parze z zapobieganiem wykluczeniu społecznemu. Dzięki uwzględnieniu programów przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu można zwiększyć skuteczność zarówno działań prowadzących do rozwoju kapitału ludzkiego jak i poszczególnych programów zapobiegania wykluczeniu społecznemu.

Istotą wykluczenia społecznego jest „pozostawanie w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy”⁴. Za osoby zagrożone wykluczeniem społecznym można uznać osoby nie posiadające własnych dochodów w tym osoby: bez prawa do zasiłku dla bezrobotnych, zasiłku przedemerytalnego, świadczenia przedemerytalnego, renty socjalnej, renty strukturalnej, renty z tytułu niezdolności do pracy lub emerytury.

³ Podstawą niniejszego opracowania były dokumenty i programy opracowane przez Rząd Rzeczypospolitej Polskiej w tym:

- ✓ „Strategia Polityki Społecznej. Praca i zabezpieczenie społeczne 2002-2005”.
- ✓ Program „Pierwsza Praca”.
- ✓ Sektorowy Program Operacyjny „Rozwój Zasobów Ludzkich”

⁴ Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego (uchwała Rady Ministrów z grudnia 2000 r.)



Niepełnosprawni

Obecnie jedynie kilkanaście procent osób niepełnosprawnych jest czynnych zawodowo. Jednym z powodów niewielkiego udziału osób niepełnosprawnych w życiu gospodarczym są ich niskie kompetencje zawodowe (zazwyczaj znacznie niższe od potencjalnych możliwości poszczególnych osób). Rozwój kompetencji zawodowych osób niepełnosprawnych powinien skutkować przede wszystkim szerszą aktywnością zawodową osób niepełnosprawnych.

Osoby ubogie

Ubóstwo, szczególnie w połączeniu z bezrobociem oraz takimi cechami jak wielodzietność czy zamieszkiwanie na obszarach wiejskich, silnie zwiększa zagrożenie rodziny marginalizacją. Szczególnym celem działań powinno być zatem aktywne włączenie w działania szkoleniowe osób szczególnie zagrożonych ubóstwem.

Osoby opuszczające zakłady karne

Osoby opuszczające zakłady karne i niepracujące zawodowo przez kilka lat są mało konkurencyjne na rynku pracy. Działania szkoleniowe powinny być nakierowane również na tę grupę osób co powinno wspierać proces przywracania ich życiu społecznemu. Działania wspierające procesy kształcenia kompetencji zawodowych powinny być zatem prowadzone jeszcze na etapie odbywania kary więzienia.

Mniejszości i uchodźcy

Osobami narażonymi na wykluczenie społeczne są także osoby należące do mniejszości etnicznych i narodowych oraz uchodźców. Prowadzone działania szkoleniowe powinny sprzyjać rozwojowi ich aktywności zawodowej oraz większemu włączaniu się w życie gospodarcze, a także stanowić jeden z elementów tworzenia kultury pracy opartej na tolerancji.

Osoby uzależnione

Uwzględnienie w programach rozwoju kapitału ludzkiego problematyki uzależnień powinno nie tylko dać szansę na wsparcie poprzez działania szkoleniowe Narodowego Programu Profilaktyki Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, ale także stanowić dodatkowy element profilaktyczny.



Bezdomni

W roku 2000 w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej opracowano resortowy *Program Bezdomność*, w którym uwzględnione zostały działania o charakterze profilaktycznym, osłonowym i aktywizującym. Działania szkoleniowe mogą skutecznie wpisać się także w ten obszar działania Rzeczypospolitej Polskiej.

Młodzież

Jedną z najbardziej zagrożonych bezrobociem grup społecznych jest młodzież. Ocenia się, że około połowa absolwentów szkół ponadgimnazjalnych potrzebować będzie pomocy w poszukiwaniu i utrzymaniu pracy.

Program Pierwsza Praca

Obecnie w Polsce realizowana jest strategia polityki społecznej, której ważną częścią jest program „Pierwsza Praca”. Głównym celem tego programu jest „nie dopuszczenie do tego, aby absolwenci szkół stawali się i pozostawali bezrobotnymi. Niezbędne jest więc zwiększenie szans absolwentów na uzyskanie pierwszego doświadczenia zawodowego oraz objęcie usługami aktywizującymi wszystkich zarejestrowanych absolwentów najpóźniej przed upływem 6 miesięcy od momentu rejestracji”. Oczywistym jest, że aby wspierać realizację programu „Pierwsza Praca” niezbędne są działania edukacyjne adresowane bezpośrednio do uczniów i nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych oraz studentów szkół wyższych i nauczycieli akademickich.

W obecnych warunkach głównie małe i średnie przedsiębiorstwa będą w stanie absorbować młode osoby wchodzące na rynek pracy stąd działania szkoleniowe adresowane do młodzieży powinny uwzględniać specyfikę funkcjonowania elastycznych małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich potrzeby kadrowe.

Jednak jak piszą autorzy programu: „wysokie koszty pracy – zwłaszcza w przypadku zatrudniania osób bez doświadczenia zawodowego – są czynnikiem szczególnie zniechęcającym do przyjmowania takich osób”. Oczywiście nie tyle brak doświadczenia zawodowego ile związane z nim konkretne umiejętności są najistotniejszą przeszkodą w zatrudnianiu młodzieży. Możliwość wykorzystania środków szkoleniowych na rozwój umiejętności osób nie posiadających doświadczenia zawodowego przez młodych przedsiębiorców powinno zwiększyć skuteczność programu „Pierwsza Praca” w obszarze promocji zatrudnienia w MSP.



Program „Pierwsza Praca” obejmuje także istotne ułatwienia dla absolwentów w zakresie samozatrudnienia. Także w tym przypadku dostępność specjalistycznych szkoleń zawodowych może być kluczowo istotne przy podejmowaniu przez młodzież decyzji o samodzielnym prowadzeniu działalności gospodarczej.

Program „Pierwsza Praca” - kształcenie

Autorzy Programu szczególnie wiele miejsca poświęcili działaniom edukacyjnym wspierającym aktywność zawodową młodzieży. „Poprawa sytuacji absolwentów na rynku pracy w tym i kolejnych latach wymaga radykalnych zmian w programach kształcenia na wszystkich poziomach systemu oświaty i rozwoju działań kompensacyjnych, adresowanych do absolwentów, umożliwiających im uzupełnianie, poszerzanie lub zmianę kwalifikacji nabytych w systemie oświaty w celu zwiększenia szans na zatrudnienie”.

Niektóre niezbędne działania w obszarze oświaty zostały już podjęte (np. wprowadzenie do programów nauczania przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości”) jednak bez dodatkowego wsparcia nie należy liczyć na to, aby przyniosły one w krótkim okresie rewolucyjne zmiany. Doświadczenia krajów UE wskazują, że aby tego rodzaju działania przyniosły efekty należy zmienić programy nauczania w taki sposób, aby postawy przedsiębiorcze kształtowane były nie tyle w ramach specjalnego przedmiotu ile były częścią wszystkich realizowanych działań edukacyjno-wychowawczych w szkole. Wprowadzenie tego rodzaju zintegrowanych programów nauczania z pewnością zajmie wiele lat, stąd niezbędne jest uzupełnienie działań edukacyjnych adresowanych do młodzieży przy pomocy innych narzędzi, w tym w szczególności w ramach szkoleń zawodowych.

WNIOSKI

1. Niektóre metody kształcenia (wykorzystujące nowoczesne technologie) mogą być kierowane w tym samym stopniu do przedsiębiorców i ich pracowników jak i dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym przy jednoczesnym zachowaniu zasady o równym traktowaniu (w praktyce nie istnieje możliwość dyskryminacji w dostępie do szkoleń oferowanych publicznie).
2. Ze względu na zweryfikowaną w praktyce światowej nieskuteczność tzw. programów afirmacyjnych należy za wszelką cenę unikać tworzenia dodatkowych zachęt, czy szczególnych ułatwień w dostępie do szkoleń dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (jak np. niższe koszty szkoleń, czy konieczność zapewnienia udziału w



szkoleniach osób zagrożonych wykluczeniem społecznym np. w formie procentowo określonego parytetu).

3. Ze względu na szczególnie trudną sytuację osób zagrożonych społecznym wykluczeniem należy zwrócić szczególną uwagę na akcję informacyjną dotyczącą możliwości rozwoju zawodowego skierowaną do tych grup osób. Najskuteczniejszą metodą dotarcia do tych grup osób jest aktywna współpraca z instytucjami pozarządowymi wyspecjalizowanymi w rozwiązywaniu problemów poszczególnych grup osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.





I. 3. POLITYKA UNII EUROPEJSKIEJ W KSZTAŁTOWANIU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Pod wpływem megatrendów, przede wszystkim trzech wyzwań: starzenia się społeczeństw, globalizacji oraz tworzenia gospodarki opartej na wiedzy, w Europie konieczna jest zasadnicza zmiana systemu edukacji i szkoleń pracowniczych. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) postawiła następującą diagnozę „coraz młodsze technologie i coraz starsza siła robocza prowadzą do jednoznacznej konkluzji: szkolenie oraz nauka przez całe życie stały się najważniejszymi elementami pozwalającymi na dostosowanie się do potrzeb rynku pracy. Aktualna sytuacja to globalny popyt na bardziej zaawansowane i różnorodne umiejętności, razem z różnymi kombinacjami tych umiejętności dostępnych we wszystkich sektorach gospodarki⁵

W związku tym Rada Europy przyjęła w marcu 2000 roku długofalowy program społeczno-ekonomiczny, nazywany Strategią Lizbońską. Jej celem jest uczynienie z Unii, w perspektywie do 2010 roku, wiodącej gospodarki świata „najbardziej konkurencyjną i dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do trwałego rozwoju, tworząca większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzująca się większą spójnością społeczną”⁶. Dla realizacji tego celu określono cztery obszary działań systemowo-regulacyjnych, wspartych koncentracją wydatków ze środków publicznych:

- ✓ szybkie przechodzenie do gospodarki opartej na wiedzy,
- ✓ liberalizacja i integracja tych rynków i sektorów, których wspólny rynek nie objął (telekomunikacja, energetyka, transport, poczta, usługi finansowe i inne)
- ✓ rozwój przedsiębiorczości,
- ✓ wzrost zatrudnienia i zmiana modelu społecznego,
- ✓ dbałość o trwałe fundamenty rozwoju i środowisko naturalne.⁷

W kilku, spośród wymienionych obszarów, priorytetem jest wzrost kwalifikacji oraz dostosowanie edukacji i kształcenia do życia i pracy w społeczeństwie opartym na wiedzy. W odpowiedniej części dokumentu opisującego strategię lizbońską przywódcy Unii zgodzili się,

⁵ International Labour Office, World Employment Report 2001, Geneva 2001

⁶ J. Szomburg: Biała Księga 2003, część I, Polska wobec Strategii Lizbońskiej. Polskie Formu Strategii Lizbońskiej, Gdańsk-Warszawa 2003, s.7-8

⁷ ibidem



że „każdy obywatel musi być wyposażony w umiejętności potrzebne do życia i pracy w nowym, z informatyzowanym społeczeństwie”⁸

Dla realizacji tego celu zasadnicze są trzy kwestie:

- ✓ zdolność do bycia zatrudnionym (employability),
- ✓ możliwość nauki przez całe życie (life-long learning),
- ✓ mobilność (nie tylko geograficzna, lecz również zawodowa).

Dlatego w programach UE wskazana jest potrzeba zaprojektowania instrumentów fiskalnych zachęcających przedsiębiorców do inwestowania w szkolenia pracowników. Podobne działania mają dotyczyć wydatków publicznych. Zwraca się uwagę na konieczność zorganizowania elastycznego systemu szkoleń w krajach członkowskich, tak by mógł on oferować szkolenia dostosowane do potrzeb odbiorców na różnych etapach ich życia.

Tworzenie elastycznego systemu szkoleń powinno opierać się na trzech głównych filarach:

- ✓ rozwój lokalnych centrów nauki,
- ✓ promocja nowych umiejętności zakwalifikowanych jako podstawowe: umiejętności informatyczne, znajomość języków obcych, kultura techniczna, przedsiębiorczość oraz zdolności interpersonalne,
- ✓ wzrost przejrzystości kwalifikacji.

Dokumenty unijne podkreślają współodpowiedzialność osób fizycznych za efekty szkoleń, których są ostatecznym beneficjentem. Im szerszy zakres kompetencji przenośnych posiadają, tym bardziej wzrasta ich zdolność do zatrudnienia i niezależność od wykonywanych aktualnie prac, a więc elastyczność na rynku pracy. W związku z tym niesłuszne jest obciążanie kosztami szkoleń wyłącznie pracodawców lub państwo. Partycypacja w kosztach ma także istotne znaczenie dla motywacyjnego zaangażowania w szkolenie.

Obecnie w polityce szkoleniowej państw „15-tki” można zaobserwować następujące tendencje:

- ogólny wzrost liczby organizowanych szkoleń, przy równoczesnym dużym zróżnicowaniu między poszczególnymi krajami,
- wzrost liczby szkoleń nieformalnych w porównaniu do liczby szkoleń organizowanych sposobem tradycyjny,

⁸ M.J. Radło: Strategia lizbońska. Konkluzje dla Polski. ISP, Ekspertyzy, Rekomendacje, Warszawa 2002



- zróżnicowana liczba i intensywność programów szkoleniowych oferowanych pracownikom w zależności od wielkości firmy; najczęściej firmy duże,
- pracownicy uczestniczący w szkoleniach to najczęściej osoby z wyższym wykształceniem, dłuższym stażem, zajmujące wyższe stanowiska, zatrudnione w pełnym wymiarze czasu pracy,
- udział w szkoleniach zależy od sektora w którym osoba pracuje; sektor usługowy oraz wykorzystujący najnowsze technologie, a także sektor publiczny oferują więcej szkoleń dla pracowników niż inne sektory.

WNIOSKI, WYNIKAJĄCE Z DOŚWIADCZEŃ KRAJÓW „15-TKI

W perspektywie najbliższych lat koniecznością staje się uelastycznienie i indywidualizacja szkoleń poprzez:

1. uelastycznienie oferowanych programów szkoleniowych, co do formy, intensywności, przekazywanych treści oraz miejsca odbywania się,
2. zapewnienie możliwie najbliższego związku między zawartością programów szkoleniowych a treścią pracy,
3. decentralizację procesu rozwoju kadr, poprzez delegowanie odpowiedzialności za proces szkoleniowy do regionów i lokalnych centrów szkoleniowych,
4. wzrastającą skalę przedsięwzięć partnerskich, w których współpracują organizacje pracodawców, związki zawodowe, organizacje pozarządowe, władze lokalne oraz firmy szkoleniowe,
5. wprowadzenie uniwersalnych standardów kwalifikacyjnych o charakterze ponadnarodowym,
6. wdrażanie procedur wzajemnego uznawania kwalifikacji nabytych w czasie szkolenia w różnych krajach członkowskich.

PROPONOWANE NARZĘDZIA

- a/ Europe Action Plan,
- b/ tworzenie innych standardów kwalifikacyjnych i certyfikatów,
- c/ wzajemne uznawanie kwalifikacji /również tych zdobytych nieformalnie/ i okresów studiów,
- d/ tworzenie „Centrem nationaux de reference”,
- e/ europejski format CV,
- f/ EURES /Centrum informacyjne na temat możliwości zatrudnienia na terenie UE/.



Kierunki wspierania przedsiębiorstw w zakresie szkoleń zawodowych

Działania w dziedzinie szkoleń zawodowych powinny być podporządkowane idei konwergencji systemu rozwoju kadr, by ułatwić zawodową i fizyczną mobilność pracowników w podejmowaniu zatrudnienia i podwyższaniu kwalifikacji, pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej.



CZĘŚĆ II

POPYT I PODAŻ W ZAKRESIE SZKOLEŃ ZAWODOWYCH

II. 1. ANALIZA STANU W ZAKRESIE SZKOLEŃ I ZAPOTRZBOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE ŚREDNIOOKRESOWEJ

Jednym z istotnych wyzwań stojących przed kadrą zarządzającą w warunkach zaostrzającej się konkurencji jest identyfikacja obszarów funkcjonowania organizacji, które wymagają usprawnienia, a następnie dobór odpowiedniego rozwiązania systemowego oraz jego wdrożenie przy uwzględnieniu specyfiki firmy. Proces doskonalenia kadr jest postrzegany jako jeden z najistotniejszych czynników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warunkiem rozwoju nowoczesnej organizacji jest stałe podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników. Ponadto poprzez wprowadzenie nowego systemu edukacji zawodowej możliwe jest aktywne przeciwdziałanie rosnącemu w naszym kraju bezrobociu oraz prowadzenie działań dostosowujących przedsiębiorstwa do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej.

Rola strategii personalnej i szkoleniowej

Podejmując decyzję o wsparciu procesów szkoleniowych w ramach programów, w których Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości pełnić ma rolę Beneficjenta Końcowego, należy uświadomić sobie potrzeby przedsiębiorstw działających w Polsce w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego. Elementem kluczowym, który powinien mieć wpływ na decyzję o finansowaniu działań z zakresu szkoleń zawodowych w danym przedsiębiorstwie, jest konieczność realizowania w nim ustalonej strategii personalnej i szkoleniowej, albowiem określenie strategii ogólnej firmy oraz współistniejącej z nią strategii personalnej jest elementem niezbędnym dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne w przedsiębiorstwach średnich i dużych – to one mogą kreować standardy działania w zakresie rozwoju kadr. Doświadczenia praktyków dowodzą, iż wprowadzanie różnorodnych systemów i procedur zarządzania zasobami ludzkimi bez wcześniejszego opracowania i wdrożenia efektywnej strategii personalnej prowadzi często do wzajemnego znoszenia się celów działań i przez to do braku zamierzonych pozytywnych efektów.



Tab. 1. Istnienie krótko- bądź średniookresowej strategii personalnej (obejmującej okres 1-3 lata)		
	2002 rok	2003 rok
tak	66,4%	69,9%
nie	33,6%	30,1%

Powyższa tabela pokazuje rozkład odpowiedzi na pytanie o występowanie w przedsiębiorstwach działających w Polsce strategii personalnej obejmującej okres od 1 roku do 3 lat⁹. Dwie na trzy firmy deklarują istnienie takiej strategii. Należy stwierdzić, że jest to wynik niezadowalający. Godne uwagi są dane przedstawiające istnienie strategii personalnej w zależności od struktury kapitałowej badanych przedsiębiorstw. Zdecydowanie najrzadziej posiadanie takiej strategii deklarują przedsiębiorstw państwowe i firmy polskie z kapitałem prywatnym. W podmiotach, w których zaangażowany jest kapitał zagraniczny, rozkład odpowiedzi jest znacznie korzystniejszy, bowiem istnienie krótko-, czy średniookresowej strategii personalnej deklaruje około 80% respondentów. Korzystną tendencją jest to, iż im większa firma, tym częściej taka strategia jest stworzona.

Znacznie rzadziej badane firmy wskazują istnienie długookresowych strategii personalnych, tj. obejmujących horyzont czasowy ponad 3 lata (tabela 2). Strategię taką posiada mniej niż co trzecia firma. Brak świadomości realizacji polityki personalnej w dłuższym horyzoncie sprawia, że efektywność z zakresu rozwoju kadr może znacznie maleć.

Tab. 2. Istnienie długookresowej strategii personalnej (obejmującej okres ponad 3 lat)		
	2002 rok	2003 rok
tak	26,4%	30,1%
nie	73,6%	69,9%

Około 70% respondentów twierdzi, iż w przedsiębiorstwach, które reprezentują występuje krótko- lub średniookresowa strategia szkoleniowa (tabela 3). Również i tutaj zauważalne są znaczne rozbieżności, jeżeli pod uwagę weźmie się strukturę własnościową przedsiębiorstw. Istnienie krótko- i średniookresowej strategii szkoleniowej deklarują znacznie częściej podmioty, w których zaangażowany jest kapitał zagraniczny. Obserwuje się również korelację

⁹ Autorzy opierają się na badaniach przeprowadzonych przez Dariusza Danilewicza w 2003 roku „Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach” oraz w 2004 roku „Polityka rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach działających w Polsce” /w opracowaniu/.



między wielkością firmy, a istnieniem tej strategii - generalnie im wyższa liczba zatrudnionych, tym strategia ta występuje częściej.

Tab. 3. Istnienie krótko- i średniookresowej strategii szkoleniowej (obejmującej okres 1-3 lata)		
	2002 rok	2003 rok
tak	66,4%	72,6%
nie	33,6%	27,4%

Krótko- lub średniookresowa strategia szkoleniowa w firmach, które deklarują jej istnienie, ma w około 60% firm formę spisanego dokumentu o charakterze strategicznym zaakceptowanego przez dyrektora ds. personalnych, innego menedżera wysokiego szczebla zarządzania lub zarząd (lecz jest to przede wszystkim domena polskich firm prywatnych oraz firm z kapitałem niepolskim). Doświadczenie autorów każe przypuszczać, że są to najprawdopodobniej strategię roczne, przygotowywane na kolejne lata kalendarzowe. Czwarta część firm deklaruje, iż dokument ten stworzony jest jedynie na potrzeby działu personalnego i nie ma charakteru strategicznego. Można stwierdzić, iż powyższe dane mają korzystny charakter.

Długookresową strategię szkoleniową posiada jedynie co siódme badane. Autorzy nie uważają, iż tak niewielki odsetek jest zjawiskiem niekorzystnym. W wielu sektorach gospodarki zachodzą szybkie zmiany - w tym techniczne i technologiczne, szybko zmienia się otoczenie firm i opracowanie strategii o horyzoncie czasowym ponad 3 lat wydaje się trudne, wręcz niemożliwe, a nawet bezcelowe.

Potrzeby szkoleniowe

Na wstępie należy sobie odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu firmy stanowią potencjalnych odbiorców środków z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wedle badań, zarówno w 2002 roku, jak i w 2003 roku, szkolenia zawodowe przeprowadziło ponad 90% firm.

W analizowanych firmach wśród organizowanych szkoleń dominują te, które mają pomóc przeszkolonym we właściwym wykonywaniu obowiązków na obecnie zajmowanych stanowiskach (patrz tabela 4). Kolejne miejsce zajmują te programy rozwoju kapitału ludzkiego, które mają wspomóc pracowników w momencie zwiększenia zakresu ich zadań, a dalej szkolenia adaptacyjne / przygotowujące do pracy. Stosunkowo rzadziej organizowane



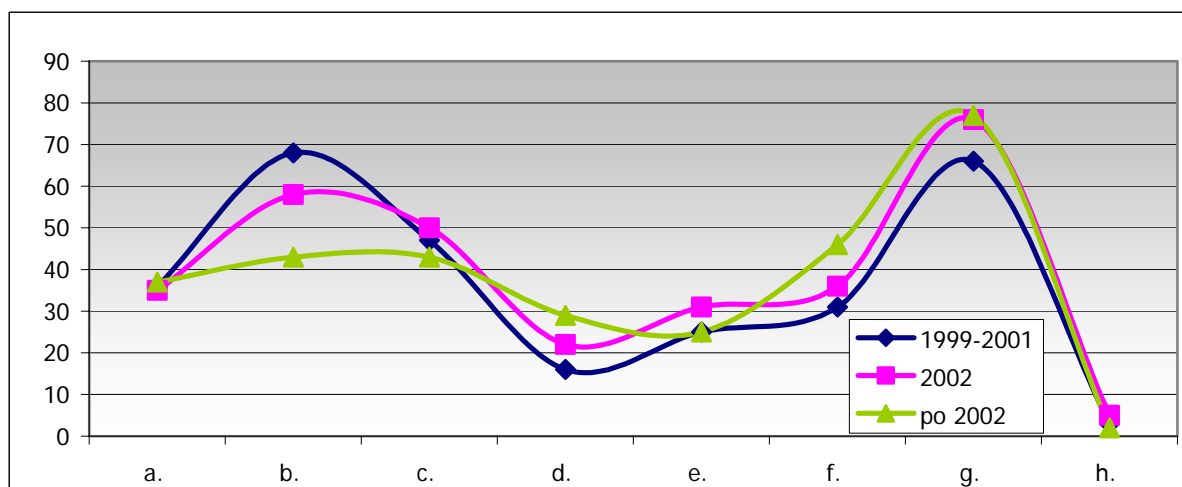
są szkolenia niezbędne do właściwego wykonywania zadań na innym równorzędnym, bądź wyższym stanowisku. Ma to niewątpliwie związek z ograniczonymi możliwościami awansów pracowników.

Tab. 4. Rodzaje szkoleń według ich roli w procesie rozwoju kapitału ludzkiego (1-największy udział, 6-najmniejszy udział)							
		liczba wskazań					
		1	2	3	4	5	6
przygotowujące do pracy / adaptacyjne (z wyłączeniem szkoleń BHP)	2002 r.	21	29	32	14	17	2
	2003 r.	17	12	14	7	17	4
niezbędne do właściwego wykonywania zadań na obecnie zajmowanym stanowisku	2002 r.	74	23	10	6	0	2
	2003 r.	41	23	2	3	2	0
niezbędne do zwiększenia zakresu zadań na obecnie zajmowanym stanowisku	2002 r.	13	52	31	11	8	0
	2003 r.	11	31	17	10	2	0
niezbędne do właściwego wykonywania zadań na innym równorzędnym stanowisku	2002 r.	1	5	25	56	24	4
	2003 r.	2	1	27	31	10	0
niezbędne do właściwego wykonywania zadań na innym wyższym stanowisku	2002 r.	1	5	14	26	63	6
	2003 r.	0	4	9	19	37	2
inne	2002 r.	4	3	2	2	1	103
	2003 r.	0	0	3	1	3	64

Na efektywnie prowadzoną działalność szkoleniową wpływ mają liczne determinanty, które sprawiają, iż działalność taka jest prowadzona. Jak pokazują wykresy 1 i 2 najistotniejszym motywem organizacji szkoleń wśród badanych przedsiębiorstw jest chęć rozwijania kluczowych kompetencji pracowników firmy - i odpowiedź ta wydaje się oczywista. Przedsiębiorcy deklarują wzrost znaczenia tego czynnika. Na drugim miejscu wśród motywów wskazywanych przez przedstawicieli badanych podmiotów są bieżące potrzeby. Zdaniem autorów badania należy na ten stan spojrzeć z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze, cieszy, iż pracownicy firmy dostrzegają i reagują na szanse i zagrożenia występujące na zewnątrz organizacji oraz w związku z tym zauważają słabe strony działalności firmy - na tej podstawie przygotowują programy rozwoju kadr. Jednakże z drugiej strony wysoki odsetek wskazań na tą odpowiedź świadczyć może o niedoskonałości prowadzonej polityki szkoleniowej i braku zdolności do oceny przyszłości przy tworzeniu strategii szkoleniowej - co wymaga dostosowań na bieżąco do zmian zachodzących w otoczeniu. Wydaje się, iż przedsiębiorcy zdają sobie z sprawą, że jednym z głównych motywów organizacji szkoleń nie powinny być



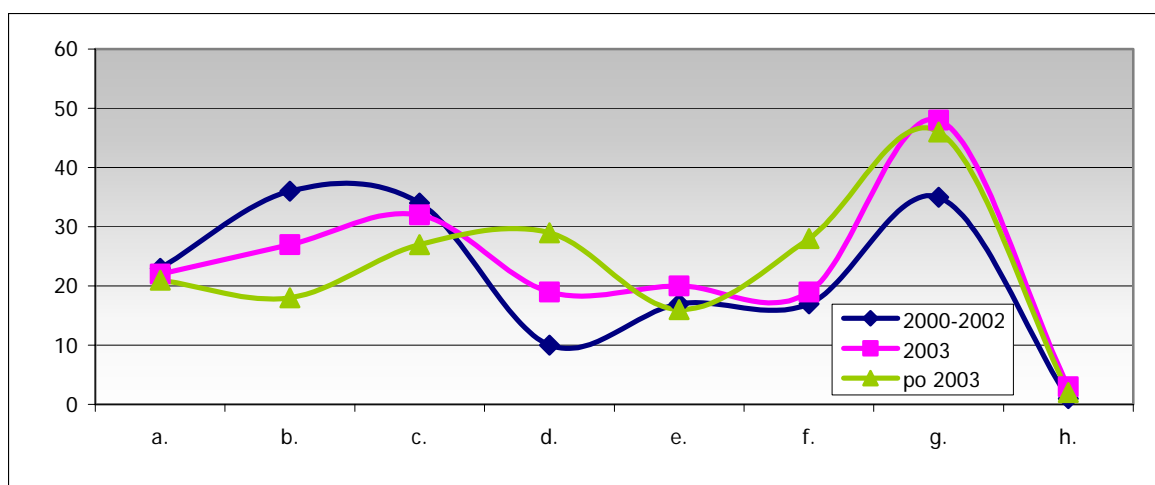
Wyk. 1. Czynniki decydujące o organizacji szkoleń w latach 1999-2001, w roku 2002 oraz planowane po roku 2002 (badanie dot. 2002 roku)



a. duża presja rynku ("by nie wypaść z gry")	e. przekonanie zarządu / prezesa / właściciela /dyrektora najwyższego szczebla zarządzania
b. bieżące potrzeby ("gaszenie pożaru")	f. utrzymanie i motywowanie kluczowych pracowników
c. plany krótkookresowe	g. rozwijanie kluczowych kompetencji pracowników
d. strategia długookresowa	h. inne

* respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi

Wyk. 2. Czynniki decydujące o organizacji szkoleń w latach 2000-2002, w roku 2003 oraz planowane po roku 2003(badanie dot. 2003 roku)



Uwaga: oznaczenia legendy zgodne z wykresem 1.

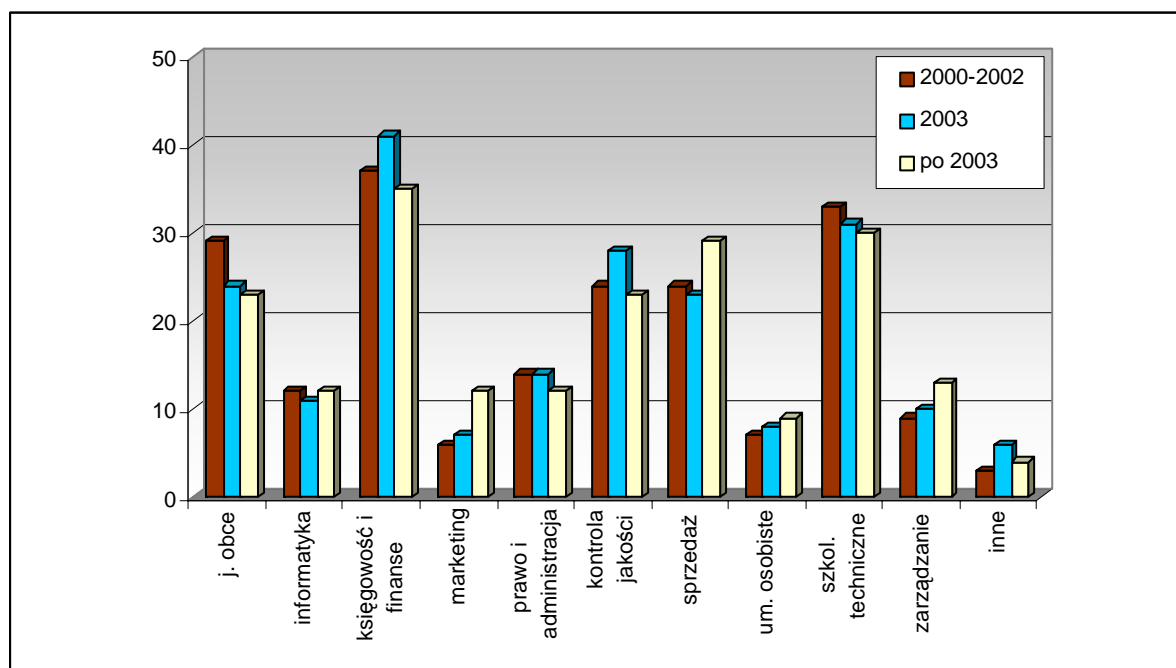
bieżące potrzeby. Przewidują bowiem, że ich rola jako determinanty organizacji szkoleń w kolejnych latach będzie malała. Poza tym istotnymi czynnikami, na które wskazywali respondenci, są przygotowane plany krótkookresowe wynikające ze strategii zarządzania



zasobami ludzkimi oraz strategii szkoleniowej, zamiar utrzymania i motywowania kluczowych pracowników firmy oraz wysoka presja rynku. Wzrastać będzie znaczenie strategii długookresowej oraz chęć utrzymania i motywowania kluczowych pracowników – są to przesłanki pozytywne.

Dominującą tematyką szkoleń w badanych firmach są księgowość i finanse (szczegóły pokazuje wykres 3). Sytuacja tak miała miejsce w latach 2000-2002, także obecnie i wedle wskazań respondentów utrzyma się w przyszłości. Tylko nieco rzadziej organizowane są szkolenia techniczne, związane z kontrolą jakości i certyfikacją oraz sprzedażowe. Powoli maleje znaczenie szkoleń z zakresu języków obcych, zaś najrzadziej przeprowadza się programy doskonalące kadry w zakresie marketingu / reklamy / promocji oraz umiejętności osobistych. Wśród odpowiedzi "inne" najczęściej wymieniane były szkolenia związane z kierowaniem zmianą.

Wyk. 3. Tematyka organizowanych szkoleń w latach 2000-2002 i w roku 2003 oraz po roku 2003 (liczba wskazań)



Ewaluacja efektywności szkoleń

Zarządzający wszelkiego typu organizacjami, także tymi, które nie są nastawione na maksymalizację zysków, wymagają, aby organizowane szkolenia zawodowe przyniosły spodziewane efekty. W praktyce kłopot stanowi opracowanie metod oceny efektywności szkoleń. Po pierwsze, może to wynikać z licznych celów, które organizujący szkolenia



chcieliby uzyskać. Po drugie, dużą trudność stanowi zidentyfikowanie, które z osiągniętych wyników są bezpośrednio związane z przeprowadzonym programem doskonalenia. W praktyce przedsiębiorstw funkcjonujących na naszym rynku najczęściej ma zastosowanie metoda w oparciu o model Donalda Kirkpatricka¹⁰.

Tab. 5 . Metody oceny efektywności szkoleń w 2003 roku i po 2003 roku		
	2003	po 2003
- badanie reakcji przeszkolonych po zakończeniu szkolenia		
ankiety oceniające szkolenie wypełniane na zakończenie szkolenia	52,1%	54,8%
ankiety oceniające szkolenie wypełniane w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia (kilka tygodni)	16,4%	20,5%
rozmowy pracowników działu personalnego z trenerem	28,8%	30,1%
rozmowy oceniające szkolenie między przeszkolonymi i pracownikami działu personalnego	45,2%	12,3%
rozmowy oceniające szkolenie między przeszkolonymi i bezpośrednim przełożonym	37,0%	52,1%
w inny sposób	2,7%	2,7%
- sprawdzenie stopnia przyswojenia przekazanej wiedzy		
testy sprawdzające wiedzę przeprowadzane na zakończenie szkolenia	34,2%	34,2%
testy sprawdzające wiedzę przeprowadzane w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia (kilka tygodni)	11,0%	19,2%
w inny sposób	6,8%	8,2%
- analiza wykorzystania przekazanej wiedzy		
badanie i analiza wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego przez bezpośredniego przełożonego	35,6%	41,1%
badanie i analiza wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego przez pracowników działu personalnego	4,1%	5,5%
samoocena wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego	20,5%	21,9%
w inny sposób	0,0%	2,7%
- badanie wpływu szkolenia na efektywność działania		
badanie i analizę wpływu szkolenia na funkcjonowanie i wynik komórki organizacyjnej	17,8%	21,9%
badanie efektywności pracy przeszkolonych w porównaniu z grupą kontrolną nie biorącą udziału w szkoleniu	1,4%	4,1%
badanie i analiza efektów organizacyjnych Firmy (poprawa wskaźników finansowych, wzrost sprzedaży, wzrost liczby klientów itp.)	16,4%	19,2%
w inny sposób	1,4%	2,7%

¹⁰ Po raz pierwszy jej zarys przedstawiono w: Kirkpatrick D. L. - *Techniques for evaluating training programmes*, Journal of the American Society of Training Directors, nr 13/1959 i 14/1959.



Według przeprowadzonych badań analiza efektywności programów szkoleniowych miała miejsce w blisko 75% firm w 2002 roku oraz około 70% firm w 2003 roku. Stosunkowo częściej proces ten jest przeprowadzany w przedsiębiorstwach o dominacji kapitału zagranicznego - badanie efektywności szkoleń deklaruje około 80% z większościovym lub całkowitym kapitałem zagranicznym, podczas gdy w firmach polskich wskaźnik ten waha się na poziomie 62%-73%. Generalnie można stwierdzić, że ocena wyników szkoleń to domena firm dużych, tzn. zatrudniających ponad 500 osób - dla efektywnego wykorzystywania środków, także tych z Europejskiego Funduszu Społecznego sytuacja ta musi ulec poprawie. Zdecydowanie najczęściej badanie efektywności szkoleń ma miejsce na poziomie reakcji uczących się na przeprowadzone szkolenie bezpośrednio po jego zakończeniu lub w odstępie kilku tygodni (szczegóły zawiera tabela 5). Sprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy przez przeszkolonego jest dokonywane w ponad 30% analizowanych firm. Z reguły jedyną formą oceny jest tutaj test przeprowadzany na zakończenie szkolenia. Metodą najczęściej stosowaną przy badaniu wykorzystania nabytej wiedzy, wdrożenia treści przekazanych podczas kursu szkoleniowego jest obserwacja pracownika przez bezpośredniego przełożonego i analiza pracy przez niego wykonywanej. Taką formę deklaruje ponad 30% podmiotów. Ewaluacja wyników szkoleń przeprowadzana jest także na poziomie analizy efektywności komórek organizacyjnych, czy całych firm, lecz ocena ta jest dokonywana niezmiernie rzadko. Tylko w 18% firm bada się wpływ szkolenia na działanie komórki organizacyjnej, a tylko w 16% - na rezultaty przedsiębiorstwa. Godnym uwagi jest fakt, że menedżerowie zaczynają sobie zdawać sprawę z konieczności ewaluacji programów szkoleń zawodowych i deklarują wdrożenie tego typu działań w przyszłości.

Rozwój kapitału ludzkiego a wykorzystanie środków publicznych

Istotne jest, by pełniąc rolę Beneficjenta Końcowego dla działania „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki” realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego 2004-2006, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości posiadała informację na temat wykorzystania środków publicznych na współfinansowanie programów szkoleniowych. Jedynie niecałe 30% przedsiębiorstw działających w Polsce posiada w swojej strategii szkoleniowej zapis o możliwościach współfinansowania szkoleń ze środków publicznych (tabela 6). Niewątpliwie nie jest to wielkość imponująca. Najczęściej element ten w strategii uwzględniają firmy polskie z kapitałem prywatnym (48%) i z kapitałem publicznym (19%).



Firmy, gdzie zaangażowany jest kapitał zagraniczny, uwzględniają możliwość wykorzystania środków publicznych znacznie rzadziej.

Tab. 6. Możliwość pozyskiwania środków publicznych na współfinansowanie programów szkoleniowych jako element strategii szkoleniowej

tak	28,8%
nie	71,2%

Podobnie około 30% przedsiębiorstw wykorzystywało w 2003 roku środki publiczne na finansowanie lub współfinansowanie programów szkoleń (tabela 7). Spośród nich najczęściej środki finansowe przedsiębiorcy zdobywali z agencji finansowanych ze środków Unii Europejskiej (mogą być więc właściwym grantobiorcą Europejskiego Funduszu Społecznego, bowiem mają doświadczenie w zakresie wykorzystania tego typu środków), rzadziej z Funduszu Pracy oraz organizacji pozarządowych (tabela 8).

Tab. 7. Wykorzystanie współfinansowania programów szkoleniowych ze środków publicznych

tak	29,6%
nie	70,4%

Tab. 8. Zewnętrzne źródła współfinansowania programów szkoleniowych

PFRON	4,2%
Fundusz Pracy	7,0%
organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia itd.)	7,0%
agencje finansowane ze środków Unii Europejskiej	16,8%
inne jednostki administracji rządowej	4,2%
inne	5,6%

Za największy powód utrudniający wykorzystywanie środków publicznych na szkolenia jest uważana luka informacyjna. Przedsiębiorcy skarżą się też na różnice w zakresie przeznaczenia środków i faktycznymi potrzebami szkoleniowymi firm, a także zbyt pracochłonne procedury pozyskiwania środków (tabela 9). Na te problemy zwracają uwagę przedsiębiorcy niezależnie od wielkości firmy, czy pochodzenia kapitału.



brak wystarczająco szczegółowych informacji na temat możliwości wykorzystania środków publicznych we współfinansowaniu programów szkoleniowych	47,6%
zakres współfinansowanych ze środków publicznych szkoleń nie pokrywa się z potrzebami firmy	43,7%
brak możliwości spełnienia wymogu uzupełnienia budżetu szkolenia ze środków własnych Firmy przy korzystaniu ze środków publicznych	15,5%
zbyt pracochłonne procedury pozyskiwania środków publicznych na współfinansowanie programów szkoleń	36,6%
zbyt trudne warunki do spełnienia po otrzymaniu publicznych środków finansowych i przeprowadzeniu szkoleń (np. konieczność długookresowego zatrudnienia przeszkolonych)	26,8%
brak potrzeb szkoleniowych	2,8%
inne	4,2%

WNIOSKI

1. Podmiotami, które wydają się być właściwymi grantobiorcami środków finansowych z Europejskiego Funduszu Społecznego, są firmy, które posiadają strategię personalną i szkoleniową. Ze względu na istnienie wizji rozwoju kapitału ludzkiego (co może objawiać się istnieniem strategii) środki te mogą być wykorzystywane efektywniej.
2. Brak ewaluacji efektywności procesów szkoleń zawodowych w przedsiębiorstwach może być przesłanką za tym, by firma nie mogła korzystać ze współfinansowania szkoleń – aż do momentu rozpoczęcia oceny efektywności wykorzystania przyznanych środków.
3. Mniej niż co trzecia firma w Polsce ujmuje w swojej strategii działania wykorzystanie środków publicznych na szkolenia (i podobna liczba firm je wykorzystuje). Największą bolączką przedsiębiorców jest brak informacji o możliwościach współfinansowania szkoleń z tego źródła oraz rozbieżności między oczekiwaniami przedsiębiorców i przeznaczeniem tychże funduszy.



II. 2. ZAPOTRZEBOWANIE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA PODSTAWOWE UMIEJĘTNOŚCI /KOMPETENCJE ZAWODOWE

Według danych Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Socjalnej w marcu 2004 roku bez pracy pozostawało 779,4 tys. osób bez stażu zawodowego i 480,2 tys. osób ze stażem całkowitym poniżej 1 roku. Spośród 3265,8 tys. ogółu bezrobotnych 830,5 tys. to osoby w wieku 18-24 lata, a 922,6 tys. w wieku 25-34 lata. Dane te stanowią dowód, jak ważne jest odpowiednie kształcenie zawodowe młodzieży. Przygotowując procedury alokacji środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, które mają prowadzić do wzrostu jakości kapitału ludzkiego w Polsce, ważne jest zebranie informacji nie tylko na temat sposobów wykorzystania tychże środków na programy szkoleniowe w firmach, ale także równie istotnym elementem jest znajomość wymagań pracodawców funkcjonujących na naszym rynku w stosunku do młodych ludzi, którzy dopiero wkraczają na rynek pracy.

Praktyka specjalistów zajmujących się rynkiem pracy, tj. pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi, doradców i pracowników naukowych potwierdza, iż przygotowanie absolwentów szkół ponadgimnazjalnych i wyższych o profilu nieekonomicznym do pracy w nowoczesnym biznesie należy oceniać jako zdecydowanie złe. Oznacza to, że w sytuacji nawet znaczącej poprawy warunków gospodarczych polskie przedsiębiorstwa nie będą w stanie wykorzystać w pełni pojawiających się możliwości.

Najpopularniejsze branże i działy w organizacji

Na podstawie analizy ogłoszeń rekrutacyjnych¹¹ należy zauważyć, że najwięcej ogłoszeń dla młodych ludzi z małym doświadczeniem zawodowym pochodziło z branży finansowej (obejmującej banki, firmy ubezpieczeniowe i inne instytucje finansowe – 18%), branży teleinformatycznej (obejmującej firmy telekomunikacyjne i informatyczne – 15%), branży dóbr szybko rotujących (FMCG – 12%) oraz branży farmaceutycznej (11%). Wśród analizowanych ogłoszeń najwięcej dotyczyło ofert pracy w działach: sprzedaży (20%), IT (14%), finansów (13%), marketingu (13%) i logistyki (6%). Szczegółowe dane na ten temat zawierają tabele 10 i 11.

¹¹ Dane pochodzą z raportu z badań „Wymagania rekrutacyjne pracodawców 2003” przeprowadzonego przez Tomasza Rostkowskiego. Dokonano w nich analizy 522 ogłoszeń rekrutacyjnych opublikowanych w okresie od stycznia do czerwca 2003 roku w dodatku „Praca”



Tab. 10 Ogłoszenia rekrutacyjne według branży, w jakiej działa ogłoszeniodawca

Finansowa	18%	Logistyczna	4%
Teleinformatyczna	15%	Budowlana	3%
FMCG	12%	Hotelarska i gastronomiczna	3%
Farmaceutyczna	11%	Motoryzacyjna	2%
Sprzedaż - sieci handlowe	7%	pozostałe branże	14%
Wydawnictwa i media	5%	nie podano branży	6%

Tab. 11. Ogłoszenia rekrutacyjne według działu, w którym występuje wakujące stanowisko

Sprzedaży	20%	Zarządzanie zasobami ludzkimi	5%
IT	14%	Księgowość	3%
Finansowy	13%	Prawny	3%
Marketingu	13%	Badań i rozwoju	3%
Logistyki	6%	pozostałe	13%
Administracji	5%	nie podano	4%

Wszystkie analizowane w badaniach ogłoszenia rekrutacyjne zawierały informacje na temat wymaganego poziomu wykształcenia. Jedynie 13% ogłoszeń dotyczyło stanowisk, do zajęcia których wystarczającym poziomem wykształcenia było wykształcenie średnie. Pozostałe dotyczyły stanowisk, na których wymaganym poziomem wykształcenia było wykształcenie wyższe, z czego w przypadku 61% ogłoszeń wymagano wykształcenia wyższego o ściśle określonym profilu, zaś w przypadku 25% ogłoszeń określono jedynie poziom wykształcenia jako „wyższe”.

Wykształcenie i kompetencje uniwersalne wymagane przez pracodawców

Kompetencje uniwersalne zostały zdefiniowane jako kompetencje, które mogą być wykorzystywane w pracy na różnych stanowiskach, tak z punktu widzenia funkcji stanowiska w organizacji (działu), jak i poziomu w hierarchii.

Tab. 12. Wymagania rekrutacyjne pracodawców (kompetencje uniwersalne)

Znajomość języka angielskiego	66%	Praca w zespole	24%
Obsługa PC (Office)	56%	Zdolności interpersonalne	22%
Samodzielność w działaniu	33%	Dyspozycyjność	17%
Komunikatywność	29%	Umiejętności analityczne	15%
Dobra organizacja pracy	28%	Kreatywność	15%

„Gazety Wyborczej” oraz na stronach portalu www.hrk.pl, przy czym jedynym kryterium wyboru ogłoszeń do analiz było oczekiwane od kandydatów doświadczenie zawodowe nie większe niż 2 lata.



Do najczęściej spotykanych wymagań rekrutacyjnych tego typu wśród analizowanych ogłoszeń można zaliczyć: znajomość języka angielskiego, obsługę PC w zakresie pakietu Office, samodzielność w działaniu, komunikatywność, czy dobrą organizację pracy. Szczegóły na ten temat zawiera tabela 12.

Kompetencje stanowiskowe

Kompetencje stanowiskowe zostały zdefiniowane w badaniu jako kompetencje, które wymagane są ze względu na specyficzne zadania realizowane na stanowisku. Oznacza to, że mają one istotne znaczenie wyłącznie dla konkretnej grupy stanowisk związanej z realizacją specyficznych prac typowych dla poszczególnych funkcji, czy działów w organizacji.

Wyniki badań potwierdzają, że dla właściwego wykonywania zadań na wielu stanowiskach niezbędna jest odpowiednia znajomość przepisów prawa oraz umiejętność ich właściwego wykorzystania dla sukcesu organizacji. Tego rodzaju wymagania mają istotne znaczenie szczególnie przy prowadzeniu rekrutacji na stanowiska w działach księgowości oraz działach zarządzania zasobami ludzkimi.

Innymi powodami zamieszczania wymagań rekrutacyjnych odnoszących się do znajomości prawa jest funkcjonowanie organizacji w konkretnej branży objętej specyficznym prawem lub międzynarodowy charakter organizacji.

Szczegółowa analiza wybranych ogłoszeń rekrutacyjnych pozwala na wyodrębnienie konieczności posiadania umiejętności biznesowych. Pierwsza ich grupa stanowi odpowiednik „wiedzy na temat obowiązującego prawa” i dotyczy szeroko przyjętych przez organizacje biznesowe standardów działania związanych z realizacją poszczególnych funkcji. Druga grupa kompetencji to praktyczne umiejętności związane ze znajomością rynku, klientów, produktów itd. oraz umiejętności pozwalające na skuteczne wykorzystanie tej wiedzy. Analiza ogłoszeń rekrutacyjnych adresowanych do osób nie posiadających doświadczenia lub posiadających niewielkie doświadczenie zawodowe pozwoliła wyodrębnić wiele specyficznych wymagań rekrutacyjnych z tej grupy. Zdecydowanie najbardziej popularnym wymaganiem jest znajomość rynku. Kolejne miejsca zajmują kompetencje także związane z praktyczną wiedzą dotyczącą funkcjonowania konkretnych rynków, jak np. znajomość produktów konkretnej branży, znajomość konkretnych klientów i/lub dostawców, czy partnerów biznesowych, czy znajomość topografii konkretnego regionu (pod kątem występowania potencjalnych klientów). Wśród kompetencji pozwalających na właściwe wykorzystanie wiedzy na temat



rynku wskazywano m.in.: umiejętność sprzedaży, umiejętność obsługi klientów (w tym klientów kluczowych), umiejętność budowy odpowiednich relacji z konkretnymi dostawcami itd.

Realizacja zadań na konkretnym stanowisku coraz częściej związana jest z koniecznością posiadania wiedzy technicznej pozwalającej na odpowiednią „współpracę” z techniką. Tego rodzaju wymagania nie mogą dziwić np. w przypadku wszystkich stanowisk w dziale IT. Najczęściej spotykanymi wymaganiami tego typu adresowanymi do kandydatów do pracy w tych działach były: praktyczne umiejętności programowania i narzędzi programistycznych i znajomość systemów.

Rozwój technologii wymusza posiadanie wiedzy na temat technologii właściwie od wszystkich pracowników organizacji. W tym przypadku chodzi jednak nie tyle o umiejętności opracowania, czy wdrożenia konkretnego narzędzia, czy technologii, lecz o jak najpełniejsze wykorzystanie już wdrożonych systemów. Niemal każda specjalizacja wymaga zatem posiadania odpowiedniej wiedzy i umiejętności. W działach księgowości zazwyczaj wymagana jest znajomość oprogramowania finansowo-księgowego (konkretnego narzędzia pochodzącego od konkretnego producenta lub ogólnej wiedzy na temat działania tego rodzaju systemów). Podobnie w działach ZZL często spotykanym wymaganiem adresowanym do mniej doświadczonych kandydatów jest znajomość konkretnego oprogramowania kadrowo-płacowego. Innymi tego rodzaju kompetencjami są: znajomość programów graficznych spotykane jako wymaganie rekrutacyjne w działach marketingu oraz na różnych stanowiskach branży wydawniczej, znajomość programów wspierających, znajomość oprogramowania CRM wspierającego pracę działów sprzedaży itd.

Profil kompetencyjny absolwenta

Na podstawie analizy ogłoszeń rekrutacyjnych oraz badań przeprowadzonych wśród czołowych pracodawców działających na rynku polskim możliwe jest stworzenie profilu kompetencyjnego absolwentów wkraczających na rynek pracy. Kompetencje, na które wskazują polscy pracodawcy, przedstawiono poniżej:

- ✓ nastawienie na potrzeby klientów - umiejętność realizowania wszelkich działań w trosce o korzyści klientów zewnętrznych w celu zapewnienia długookresowej, obustronnie korzystnej współpracy,
- ✓ umiejętność współpracy - umiejętność budowania i utrzymywania efektywnej współpracy z innymi pracownikami firmy,



- ✓ nastawienie na jakość - umiejętność spełniania i przekraczania oczekiwań klientów w zakresie standardów jakości produktów i usług,
- ✓ otwartość na zmiany - umiejętność aktywnego przyczyniania się do wprowadzania korzystnych dla firmy i jej klientów zmian,
- ✓ przedsiębiorczość - umiejętność skutecznego podejmowania działań nakierowanych na pozytywną zmianę obecnej sytuacji i wykorzystywanie szans na rozwój biznesu firmy,
- ✓ etyka działania - umiejętność etycznego prowadzenia wszelkich działań,
- ✓ komunikowanie się - umiejętność przekazywania i pozyskiwania informacji w mowie i piśmie (w tym także w języku obcym) w sposób dający pewność właściwego zrozumienia ich treści,
- ✓ nastawienie na rozwój - umiejętność zdobywania, stałego aktualizowania i skutecznego wykorzystania wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności związanych z pracą na konkretnym stanowisku.

WNIOSKI

1. Kompetencja absolwentów szkół wkraczających na rynek pracy generalnie są oceniane jako wysoce niezadowalające. Oznacza to, że w sytuacji nawet znaczącej poprawy warunków gospodarczych polscy przedsiębiorcy kreujący podaż pracy nie zawsze będą w stanie wykorzystać w pełni pojawiających się możliwości.
2. Podejmując decyzje o inwestycji w jakość kapitału ludzkiego (w tym z wykorzystaniem środków finansowych z Europejskiego Funduszu Społecznego) należy uwzględnić, jakich kompetencji – tak podstawowych, jak i specjalistycznych – oczekują przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku.



II. 3. ZMIANY W PODAŻY USŁUG PO WDROŻENIU SPO RZL

Poniżej prezentujemy syntetyczny obraz zmian na rynku szkoleniowym po stronie podaży, jakich należy spodziewać się w związku z realizacją Sektorowego Programu Operacyjnego *Rozwój Zasobów Ludzkich*.

Szkoły wyższe

Stosunkowo najmniejszych zmian należy się spodziewać w odniesieniu do szkół wyższych tj. nie należy oczekiwać, aby realizacja Sektorowego Programu Operacyjnego *Rozwój Zasobów Ludzkich* wpłynęła na zwiększenie liczby tych instytucji. Posiadają one obecnie stosunkowo dobrze rozwinięte zaplecze techniczne, własne sale wykładowe, narzędzia pomocne w prowadzeniu zajęć, zaplecze badawcze, sale komputerowe, biblioteki itd. Wprowadzenie mechanizmów wspierania szkolenia pracowników powinno wpłynąć pozytywnie na rozwój oferty dydaktycznej tych instytucji i optymalne wykorzystanie kadry naukowej, także w obszarze badawczym niezbędnym do przygotowania rzetelnych programów nauczania. Wraz ze wzrostem zainteresowania szkoleniami budowanymi na bazie programów studiów podyplomowych, czy studiów MBA poprawi się ich jakość dzięki szerszej współpracy pracowników naukowo-dydaktycznych z przedstawicielami praktyki. Dzięki wprowadzeniu mechanizmów konkurencji pomiędzy uczelniami wyższymi potrafią one elastycznie dostosowywać swoją ofertę do nowych pojawiających się możliwości, zaś dzięki ograniczeniom i restrykcyjnie przestrzegany normom kadrowym, organizacyjnym i finansowym jakie muszą spełniać uczelnie wyższe elastyczność tych instytucji w mniejszym stopniu odbija się negatywnie na jakości świadczonych usług. Działania prowadzone przez PARP w obszarze wspierania przedsiębiorstw w szkoleniach pracowników doprowadzą także do większego zbliżenia świata nauki i praktyki co wobec niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki z pewnością jest niezwykle istotną dodatkową korzyścią jaką można osiągnąć w stosunkowo krótkim czasie.

Firmy szkoleniowe

Ze względu na niskie koszty wejścia na rynek szkoleniowy należy spodziewać się wzrostu liczby firm szkoleniowych w związku ze zwiększeniem się globalnej wielkości środków przeznaczanych na szkolenia. Wzrost liczby firm szkoleniowych wydaje się zjawiskiem w tym samym stopniu pewnym co pożądanym. Duże obszary działalności szkoleniowej jak np. e-



learning pozostawiają wiele miejsca na rynku i tworzą realne szanse szybkiego rozwoju wielu organizacjom. Dotyczy to zarówno dużych firm wysokich technologii oferujących profesjonalne rozwiązania z zakresu e-learning'u, jak niewielkich organizacji bazujących na darmowych rozwiązaniach teleinformatycznych, renomowanych uczelni prywatnych i państwowych, jak i niewielkich, często jednoosobowych firm specjalizujących się w budowie programów nauczania wspieranych, bądź całkowicie realizowanych przy pomocy nowoczesnych technologii.

Poważne możliwości kryją się także w rozwoju oferty szkoleniowej uwzględniającej rozwój wiedzy jako narzędzia przewagi konkurencyjnej dla ściśle współpracujących ze sobą organizacji. Dotyczy to zarówno organizacji handlowych i usługowych (np. szkolenia pracowników firm współpracujących mające na celu ujednoczenie standardów obsługi klientów i realizacji jednolitej strategii handlowej, tzw. „szkolenia produktowe”) jak firm produkcyjnych (np. szkolenia z zakresu obowiązujących procedur utrzymania jakości, budowy partnerskiej współpracy pomiędzy pracownikami kooperujących organizacji itd.).

Można spodziewać się, że firmy szkoleniowe dążyć będą do zacieśniania współpracy, aby w lepszym stopniu zaspokajać potrzeby klientów jednak nie należy oczekiwać powstania wielu dużych firm szkoleniowych ze względu na brak poważnego zaplecza finansowego. Stosunkowo niewielkie firmy szkoleniowe istnieją na rynku wyłącznie dzięki ogromnej elastyczności, ograniczaniu kosztów stałych i koncentracji na potrzebach wybranej grupy klientów. Rezygnacja z tych atutów może być dla tych firm duży zagrożeniem. Należy zatem przypuszczać, że będą one odrzucać będą wszelkie nazbyt sformalizowane, sztywne formuły współdziałania. Atrakcyjną dla wszystkich uczestników rynku szkoleniowego formułą współpracy wydaje się powstawanie konsorcjów powoływanych do realizacji konkretnych, nawet wieloletnich celów. Podstawą tego typu konsorcjów mogą być zarówno największe firmy szkoleniowe, jak uczelnie wyższe, czy w niektórych przypadkach firmy z branży nowoczesnych technologii, które dysponują możliwościami finansowymi dającymi gwarancję realizacji założonych celów. Tego typu konsorcja łatwiej będą mogły pozyskiwać międzynarodowych partnerów i efektywnie wykorzystywać ich *know-how*.

Inne instytucje

Realizacja Sektorowego Programu Operacyjnego *Rozwój Zasobów Ludzkich* może także wpłynąć na wzrost aktywności i poprawę sytuacji innych instytucji edukacyjnych. Dobrym przykładem może być wykorzystanie istniejącej sieci szkół ponadgimnazjalnych



dysponujących stosunkowo dobrym wyposażeniem technicznym (np. komputery, sieci komputerowe) oraz pomieszczeniami, w których mogą być realizowane kursy i szkolenia, a także w niektórych, stosunkowo rzadkich przypadkach, kadram wykładowców mogących podjąć nowe zadania. Zaangażowanie innych niż dotychczasowi uczestników rynku szkoleniowego może mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia Sektorowego Programu Operacyjnego *Rozwój Zasobów Ludzkich* w małych miejscowościach i w ramach realizacji zadań skierowanych do małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych poza największymi ośrodkami biznesowymi.

Wzrost rynku szkoleniowego i rozwój oferty szkoleniowej wywoła także presję na tworzenie nowych firm wspierających organizację rynku szkoleniowego. Zmieniający się rynek szkoleń wywoła potrzebę świadczenia ostatecznym klientom szeregu usług, które w chwili obecnej nie są dobrze rozwinięte. W pierwszej kolejności należy oczekiwać umocnienia się już istniejących i powstawania nowych firm brokerskich tj. firm oferujących swoim klientom usługi różnych firm szkoleniowych i mających możliwość dostosowywania ich oferty do specyficznych potrzeb klientów pod względem jakości, cen, wykorzystywanych metod dydaktycznych zakresu dostosowania programu szkolenia do specyficznych potrzeb konkretnych przedsiębiorstw. Innymi usługami, które mogą i powinny pojawić się na rynku szkoleń są usługi polegające na wspieraniu przedsiębiorstw i ich pracowników w praktycznym wykorzystywaniu zdobytej wiedzy i umiejętności / kompetencji. Kolejną nową grupą uczestników rynku szkoleniowego będą firmy zapewniające utrzymanie jakości oferowanych szkoleń poprzez certyfikowanie programów szkoleń, badanie ich jakości, certyfikowanie trenerów itd.



CZEŚĆ III

ZAŁOŻENIA MODELU SZKOLEŃ ZAWODOWYCH

III. 1. ZAŁOŻENIA MODELU SZKOLENIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Skuteczność prowadzonych działań szkoleniowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa zależy w pierwszej kolejności od jakości wprowadzonych rozwiązań systemowych. Oczywistym jest, że nawet najlepiej prowadzone szkolenia nie doprowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy jeśli ich zakres nie jest w pełni zgodny z jej długookresową polityką.

Jak wynika z badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania oraz z badań prowadzonych przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej i firm konsultingowych specjalizujących się w doradztwie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zazwyczaj nie istnieją spójne i zbudowane zgodnie z podstawowymi zasadami zarządzania strategię personalne i będące ich częścią strategię szkolenia i rozwoju pracowników. Badania zarządzania strategicznego są prowadzone głównie na próbach obejmujących największe przedsiębiorstwa oraz firmy średniej wielkości dysponujące zazwyczaj wyspecjalizowanymi jednostkami organizacyjnymi i/lub stanowiskami pracy stworzonymi specjalnie dla potrzeb koordynowania działań w obszarze ZZL. Można uznać, że ogromna większość małych przedsiębiorstw nie dysponuje strategią, czy nawet jasno określonymi zasadami dotyczącymi problematyki rozwoju pracowników.

Taka sytuacja powoduje, że skuteczne zarządzanie procesami szkoleniowymi (w tym ocena efektywności szkoleń) jest nie możliwe. Obecnie prowadzi to do sytuacji powszechnego marnotrawienia środków szkoleniowych przez organizacje i tworzy duże zagrożenie nieefektywnego wykorzystania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego. Oznacza to, że bez radykalnej zmiany aktualnej sytuacji nawet nieograniczone środki finansowe przeznaczone na rozwój zasobów ludzkich nie przyniosą poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Wzrost konkurencyjności nie jest jedynym celem prowadzenia działalności szkoleniowej. Jednym z głównych celów rozwoju zawodowego z punktu widzenia pracowników jest chęć rozwoju własnej kariery zawodowej. Możliwość rozwoju zawodowego zajmuje od wielu lat czołowe miejsca wśród oczekiwań pracowników dotyczących pracodawców. Wynika to z coraz większej świadomości zatrudnionych dotyczącej wymagań rynku pracy. Jedynie stały rozwój umiejętności zawodowych może gwarantować stabilność zatrudnienia, zaś szybki i



skuteczny wzrost umiejętności daje szansę awansu wewnątrz organizacji lub tworzy możliwość skutecznego poszukiwania bardziej wymagającej i co zatem idzie lepiej płatnej pracy. Pracownicy mają zatem silną motywację do podejmowania działań rozwojowych, w tym aktywnego uczestnictwa w różnorodnych szkoleniach zawodowych, studiach podyplomowych itd. Także w przypadku kształtowania indywidualnej kariery zawodowej istnienie długookresowego planu rozwoju (w tym planu szkoleń) jest kluczowym elementem pozwalającym na świadome i skuteczne zarządzanie własnym rozwojem zawodowym.

Na skutek powszechnego braku strategii personalnej istnienie indywidualnie tworzonych ścieżek kariery, czy długookresowych planów rozwoju umiejętności/kompetencji zawodowych jest rzadkością. Pracownicy nie dysponują wiedzą i umiejętnościami pozwalającymi na skuteczne opracowywanie, wdrażanie, monitorowanie i ostateczną ocenę efektywności własnych planów rozwoju.

Istnienie spójnych planów rozwoju umiejętności/kompetencji zawodowych obejmujących całą organizację daje gwarancję efektywnego wykorzystania środków na szkolenia, dbałości o wykorzystywanie i utrwalanie wiedzy i umiejętności zdobytych w ramach szkoleń przez przedsiębiorstwa. Opracowanie indywidualnych planów rozwoju daje natomiast gwarancję rzeczywistego zaangażowania pracowników w rozwój własnych kompetencji.

Podsumowując można powiedzieć, że niezależnie od jakości oferowanych na rynku szkoleń powszechny brak spójnych planów szkoleń oraz indywidualnych planów rozwoju zawodowego z pewnością będzie powodem nieefektywnego wykorzystania środków z Europejskiego Funduszu Szkoleniowego.

Następnym ważnym elementem pozwalającym na zapewnienie efektywnego wykorzystania środków szkoleniowych jest wybór odpowiedniej instytucji szkoleniowej. Zgodnie z założeniami określonymi w Części II działania szkoleniowe można podzielić na dwie główne grupy: szkolenia kształtujące podstawowe umiejętności pracownicze oraz szkolenia specjalistyczne wspomagające tworzenie długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do prowadzenia pierwszej grupy szkoleń najlepiej predestynowane są istniejące szkoły wyższe, szkoły ponadgimnazjalne, szkoły językowe i instytucje specjalizujące się w rozwoju umiejętności komputerowych. Dysponują one odpowiednim zasobami kadrowymi, umiejętnościami w zakresie opracowywania programów nauczania oraz zapleczem technicznym.



Uczelnie wyższe posiadają niezbędne doświadczenia w zakresie szkolenia osób już zatrudnionych zwłaszcza w obszarze szeroko pojętych: przedsiębiorczości i zarządzania. Istniejące programy studiów podyplomowych mogą być podstawą do budowy programów nauczania adresowanych do innych niż tradycyjne dla tych instytucji grup docelowych słuchaczy. Ze względu na specyfikę grupy docelowej niezbędna będzie weryfikacja zasad rekrutacji słuchaczy i dostosowanie ich do możliwości potencjalnych klientów (zwłaszcza dotyczy to wymogu posiadania wyższego wykształcenia).

Często podkreślaną słabością programów studiów podyplomowych jest niewystarczający nacisk na kształtowanie praktycznych umiejętności. Wymagania dotyczące tego rodzaju kursów organizowanych przez uczelnie wyższe i współfinansowanych ze środków EFS powinny zatem obejmować także kształcenie praktycznych umiejętności zawodowych w formie warsztatów, *case studies* itd. Stworzy to dodatkową motywację dla uczelni wyższych do rozwijania współpracy z praktykami (w tym firmami szkoleniowymi). Tego rodzaju współpraca pozwoli na szersze wykorzystanie umiejętności i doświadczeń trenerów współpracujących z firmami szkoleniowymi oraz pozwoli, zwłaszcza firmom małym i średnim, na szersze wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników naukowych. Tego rodzaju działania umożliwią nie tylko szybkie podjęcie skutecznych działań szkoleniowych, ale także pozwolą na nawiązanie obustronnie korzystnej współpracy pomiędzy światem nauki i praktyki biznesu. Dodatkowymi korzyściami będą:

- ✓ wykorzystanie doświadczeń uczelni wyższych w zakresie oceny i certyfikowania wiedzy uczestników kursów,
- ✓ wykorzystanie współpracy zagranicznej renomowanych uczelni wyższych do pozyskiwania odpowiedniego *know-how*,
- ✓ możliwość łatwiejszego uznania certyfikatów wystawianych uczestnikom kursów przez uczelnie wyższe za granicą.

Dzięki dopływowi środków z EFS należy spodziewać się wzrostu zainteresowania kursami językowymi i kursami komputerowymi. Możliwości obecnie istniejących instytucji specjalizujących się w prowadzeniu tego rodzaju kursów mogą okazać się niewystarczające, szczególnie w zakresie szkolenia pracowników zatrudnionych w małych miejscowościach. Korzystnym rozwiązaniem może być wykorzystanie kadr oraz istniejącego zaplecza technicznego szkół ponadgimnazjalnych przy organizacji i prowadzeniu tego rodzaju działalności. Mogłoby to wpłynąć na poprawę dostępności kursów językowych i



komputerowych w małych miejscowościach, a jednocześnie, dzięki dopływowi środków umożliwić szkołom ponadgimnazjalnym dokonywanie dalszych inwestycji zwłaszcza w obszarze infrastruktury teleinformatycznej.

Z ekspertyzy przygotowanej przez Instytut Zarządzania wynika szereg problemów, które w praktyce uniemożliwiają odpowiednie wykorzystanie środków z EFS do prowadzenia szkoleń kształtujących umiejętności podstawowe (z definicji adresowane do największych grup słuchaczy /uczestników kursów) przez firmy szkoleniowe. Po pierwsze firmy szkoleniowe do przedsiębiorstwa małe zazwyczaj dysponujące mniej niż 15 wykładowcami / trenerami. Nie posiadają one często nawet podstawowego wyposażenia technicznego takiego jak sale wykładowe, czy nawet rzutniki multimedialne. Nie posiadają także odpowiednich zasobów ludzkich i technicznych do prowadzenia rzetelnych badań zapotrzebowania na konkretne umiejętności / kompetencji w większej skali niż jedno, wybrane przedsiębiorstwo. Oznacza to, że przygotowywane przez te firmy propozycje szkoleń adresowane do dużej grupy przedsiębiorstw są przede wszystkim pochodną umiejętności posiadanych przez trenerów, z którymi współpracują, a nie rzeczywistych potrzeb polskiej gospodarki. Brak możliwości prowadzenia rzetelnych badań powoduje również, że firmy szkoleniowe nie są w stanie opracowywać nowatorskich rozwiązań szkoleniowych. Między innymi z tego faktu wynika niska ocena jakości prowadzonych przez nie działań, „znacznie odbiegające od standardów europejskich”. Rzetelne pozyskanie *know-how* od partnerów międzynarodowych wymaga wiele czasu, w przeciwnym razie powinno być postrzegane raczej jako „odpłatne udostępnienie znaku towarowego”, a nie rzeczywiste działania mające za cel podniesienie jakości oferowanych szkoleń. Firmy szkoleniowe nie dysponują także możliwościami rzetelnego certyfikowania wiedzy, zaś wydawane przez nie dyplomy i certyfikaty mają stosunkowo niską wartość na rynku pracy nie tylko w krajach Unii Europejskiej, ale także w Polsce. Dodatkowo organizacja dużych przedsięwzięć szkoleniowych, do jakich należy zaliczyć odpowiednie szkolenie podstawowych umiejętności pracowniczych, wymaga także odpowiedniego zaplecza finansowego. Zaplecza takiego nie posiadają firmy szkoleniowe. Pewne możliwości mogłyby się kryć w konsolidacji rynku szkoleniowego jednak biorąc pod uwagę, że środki na szkolenia powinny być zakontraktowane do końca 2006 roku nie należy się spodziewać, aby w tym czasie konsolidacja firm szkoleniowych przyniosła satysfakcjonujące efekty. Dodatkowo ze względu na sposób działania firm szkoleniowych tj. wykorzystywanie raczej „luźnej” współpracy z trenerami niż tworzenie stabilnej formuły współpracy konsolidacja i wykorzystywanie efektów skali może okazać się fikcją.



Nowe możliwości prowadzenia działań w zakresie szkolenia podstawowych umiejętności pracowniczych daje technika teleinformatyczna. Wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego należy spodziewać się gwałtownego wzrostu zainteresowania różnego typu formami zdalnego kształcenia m.in. formami szkolenia wykorzystującymi Internet. Zdecydowanie korzystnym rozwiązaniem byłoby aktywne wspieranie przez PARP tworzenia i udostępniania multimedialnych narzędzi szkoleniowych. Technologia informatyczna tworzy nowe możliwości nie tylko w zakresie przeżywania wiedzy. W przypadku stosowania nowoczesnych technologii teleinformatycznych w szkoleniach szczególną uwagę należy zwrócić na możliwość dokonywania rzetelnej, sprawiedliwej oceny (i certyfikacji) zdobytej wiedzy (zarówno końcowej oceny efektów szkolenia jak i bieżącej oceny postępów w rozwoju kompetencji zawodowych). Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych daje szansę równego dostępu do szkoleń zarówno osobom z dużych miast jak i osobom z małych miejscowości oraz osobom niepełnosprawnym, czy z innego powodu zagrożonym wykluczeniem społecznym. Wspieranie tego rodzaju metod szkoleniowych jest korzystne nie tylko z punktu widzenia ich zweryfikowanej w praktyce, dużej skuteczności, ale także z punktu widzenia współtworzenia dzięki środkom pochodzących z EFS nowoczesnego społeczeństwa informacyjnego. Dodatkowo wykorzystanie e-learning'u, czy hybrydowych metod szkoleniowych (*blended learning* - wykorzystujących zarówno nowoczesne jak i tradycyjne metody szkoleniowe) pozwala na o wiele bardziej elastyczne kształtowanie planów rozwoju kompetencji zawodowych przy jednoczesnym ograniczeniu całkowitych kosztów szkolenia. Spełnienie zarówno potrzeby elastyczności, jak i efektywności kosztowej pozwoli na szersze wykorzystywanie środków z Europejskiego Funduszu Społecznego przez firmy małe i średnie. Przeprowadzone badania wskazują na stosunkowo niewielkie wykorzystanie nowoczesnych technologii w rozwoju kompetencji zawodowych pracowników pomimo bardzo dobrego wyposażenia przedsiębiorstw w niezbędną infrastrukturę (dostępność komputerów dla pracowników, istnienie sieci komputerowych, wykorzystywanie internetu). Jest to jednak związane przede wszystkim z niezwykle ubogą ofertą wyspecjalizowanych w tym zakresie firm. Doświadczenia uczelni wyższych związane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii do wspierania procesów dydaktycznych potwierdzają nie tylko skuteczność tych metod nauczania, ale także wskazują, że zainteresowanie uczestników szkoleń, kursów i wykładów gwałtownie rośnie wraz z rozwojem oferty dydaktycznej. Konieczność integrowania rzetelnej wiedzy naukowej i doświadczeń praktycznych przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii powinno



doprowadzić do tworzenia całkowicie nowych instytucji szkoleniowych – konsorcjów, w skład których wchodzić będą uczelnie wyższe, firmy szkoleniowe oraz innowacyjne przedsiębiorstwa branży teleinformatycznej.

W ramach szkoleń specjalistycznych wspomagających tworzenie długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw szczególną uwagę należy zwrócić na firmy szkoleniowe. Ich duża elastyczność pozwala sądzić, że będą one w stanie przygotowywać programy szkoleń kształtujące unikalne umiejętności / kompetencje pracowników przygotowane specjalnie na potrzeby konkretnych przedsiębiorstw. W tym obszarze działań należy się spodziewać działania wielu podmiotów specjalizujących się w obsłudze przedsiębiorstw konkretnych branż, czy specjalizujące się w konkretnym obszarze szkoleniowym. Przewaga konkurencyjna firm szkoleniowych będzie zatem budowana w oparciu o specyficzną wiedzę na temat konkretnego rynku i jego potrzeb (np. rynku farmaceutycznego, budowlanego, FMCG itd.) lub konkretnej specjalizacji (np. rachunkowość, sprzedaż, logistyka itd.). Rynek firm szkoleniowych charakteryzuje się obecnie niską barierą wejścia na rynek, co powoduje, że osoby o odpowiednich umiejętnościach i doświadczeniach stosunkowo łatwo mogą powołać firmę szkoleniową i w krótkim czasie z sukcesem oferować swoje usługi klientom. Praktyką jest także zakładanie niezależnych firm przez trenerów-konsultantów na co dzień współpracujących z jedną lub kilkoma firmami szkoleniowymi. Oznacza to, że sytuacja konkurencji – współpracy pomiędzy poszczególnymi firmami szkoleniowymi zmienia się dynamicznie co jest zgodne z naturalnym rozwojem gospodarki opisanym przez megatrendy. Ze względu na dużą dynamikę gospodarki należy za wszelką cenę unikać sztucznego budowania barier wejścia na rynek i tym samym tworzenia utrudnień w zakładaniu nowych firm szkoleniowych. Zwiększenie dostępnych środków finansowych na szkolenia związane z wykorzystaniem środków z EFS i aktywnością PARP na rynku z pewnością doprowadzi do zwiększenia liczby firm szkoleniowych działających na rynku oraz zwiększy liczbę specjalistów – trenerów działających na tym rynku. Duża konkurencyjność rynku powinna spowodować w dłuższym okresie zarówno poprawę jakości szkoleń (szczególnie szkoleń adresowanych do konkretnych przedsiębiorstw) jak i ograniczenie ich ceny. Wprowadzenie licencji, pozwoleń, czy innego typu ograniczeń w prowadzeniu działalności szkoleniowej, czy ograniczającej dostęp do środków z EFS doprowadzi jedynie do wzrostu cen przy jednoczesnym braku poprawy jakości oferowanych usług. Dodatkowo utrudnienia w dostępie do środków z EFS



mogą zatrzymać proces powstawania nowych, innowacyjnych firm i konsorcjów wykorzystujących najnowsze zdobycze technologiczne.

Specyfika działania małych firm szkoleniowych i faktyczny brak realnych możliwości budowy w krótkim okresie (do 2 lat) dużych przedsiębiorstw szkoleniowych w oparciu o już istniejące firmy szkoleniowe prowadzi do wniosku, że specjalizacją tych firm powinno być działanie w ramach nisz rynkowych, zaś ich przewagą konkurencyjną będzie elastyczne dostosowywanie się do potrzeb wybranej grupy klientów (przedsiębiorstw lub grup zawodowych).

Kolejnym ważnym elementem pozwalającym na właściwe wykorzystywanie środków w ramach programu Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich jest sposób wykorzystywania wiedzy i umiejętności / kompetencji pozyskanych w ramach szkoleń. Obecnie często spotykanym i niestety często prawdziwym zarzutem pod adresem działalności szkoleniowej przedsiębiorstw jest niewielki zakres wykorzystywania zdobytych wiedzy i umiejętności / kompetencji przez pracowników. Działalność szkoleniowa firm prowadzona jest zwykle całkowicie niezależnie od strategii firmy, ale także od jej krótkookresowych potrzeb. Procesy szkoleniowe postrzegane są jako całkowicie niezależne. Pamiętać należy, że szkolenia to, zazwyczaj niezbędny, ale zazwyczaj jedynie fragment procesu rozwoju kompetencji. Szkolenia dostarczają podstawowych narzędzi, których wykorzystanie powinno być wspierane przez szereg innych działań. Przede wszystkim dotyczy to takich działań jak: samokształcenie – doskonalenie posiadanej wiedzy i umiejętności / kompetencji przez pracownika, wsparcie przełożonych, realizacja projektów i zadań pozwalających na szybkie wykorzystanie zdobytych w trakcie szkolenia narzędzi i dostosowanie sposobu ich wykorzystania do specyfiki firmy i jej potrzeb oraz dostosowanie metod ich wykorzystania do indywidualnych preferencji pracownika itd. Działania szkoleniowe, które nie są „obudowane” tego rodzaju działaniami z oczywistych powodów nie dostarczają oczekiwanych efektów. Dodatkowo efekty uczestnictwa w szkoleniach dotyczą nie tylko pracownika uczestniczącego w szkoleniach, ale także innych pracowników firmy. Wśród zidentyfikowanych w ramach przygotowywania niniejszego opracowania najlepszych praktyk firm działających w Polsce wiele odnosiło się do przekazywania w formie ustrukturyzowanej (np. wykładowej) lub nie ustrukturyzowanej (np. bezpośredniej pomocy innym pracownikom w realizacji bieżących zadań) wiedzy i umiejętności / kompetencji innym pracownikom przez osoby uczestniczące w szkoleniach.



Sposób wykorzystania wiedzy i umiejętności / kompetencji w istotny sposób wpływa na efektywność wykorzystania środków przeznaczonych na działania szkoleniowe. Niezwykle ważne jest zatem, aby uwzględnić ten aspekt szkoleń przy przygotowywaniu sposobu wspierania przez PARP aktywności szkoleniowej przedsiębiorstw.

Ostatnim kluczowym aspektem szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach jest ocena efektywności prowadzonych szkoleń. Badania wskazują, że nawet w grupie największych przedsiębiorstw sposób przeprowadzania ewaluacji szkoleń daleki jest nie tylko od rozwiązań idealnych, ale powinien być oceniany jako nieakceptowalnie niski. Tymczasem rzetelna ocena prowadzonych projektów szkoleniowych niezbędna jest do oceny efektywności wydatkowania środków na szkolenia oraz do planowania działań na przyszłość. Jedną z przyczyn niskiej jakości oferowanych obecnie szkoleń może być właśnie brak rzetelnej ewaluacji szkoleń. Oczywiście firma dostarczająca usługę szkoleniową nie jest instytucją odpowiednią do prowadzenia tego rodzaju działań. Zachowanie obiektywizmu oceny byłoby w takim przypadku zwyczajnie niemożliwe. W przypadku szkoleń adresowanych bezpośrednio do konkretnych firm najskuteczniejszym rozwiązaniem jest powierzenie tego zadania firmie zlecającej szkolenia. Tego rodzaju ocena jest oceną w większym stopniu subiektywną, ale dotyczy ona nieobiektywnych obszarów jak np. stopień dostosowania programu szkoleniowego do potrzeb konkretnej organizacji. W przypadku szkoleń kształtujących podstawowe umiejętności pracownicze możliwe jest natomiast opracowanie i wdrożenie obiektywnych narzędzi służących ocenie efektywności szkoleń. Wprowadzenie obiektywnej oceny efektywności np. programów studiów podyplomowych, czy programów adresowanych do przedsiębiorców i opracowanych na bazie studiów podyplomowych pozwoliło by PARP jako instytucji pełniącej rolę Beneficjenta Końcowego dla działania 2.3. „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki” na rzetelną ocenę sposobu wykorzystywania środków pozostających w dyspozycji tej instytucji.

Zadaniem PARP jako instytucji pełniącej rolę Beneficjenta Końcowego dla działania 2.3. „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki” powinno być wdrożenie takich mechanizmów, które zapewnią optymalne wykorzystanie zarówno obecnie dostępnej oferty szkoleniowej jak i wspierać będą nowe rozwiązania w większym stopniu wspierające zarówno rozwój przedsiębiorstw jak i indywidualny rozwój pracowników. Niezbędne jest opracowanie takich mechanizmów współfinansowania działalności szkoleniowej przedsiębiorstw, które zapewnią



zgodność prowadzonych działań zarówno z potrzebami firm dotyczącymi budowy przewagi konkurencyjnej, jak i potrzebami pracowników odnoszącymi się głównie do utrzymania lub poprawy pozycji na rynku pracy. Opracowane mechanizmy współfinansowania rozwoju pracowników powinny być zróżnicowane z punktu widzenia wielkości organizacji. Przedsiębiorstwa małe i średnie nie są w stanie planować swoich działań rozwojowych w cyklach wieloletnich. Mogłoby to pozbawić je podstawowej przewagi konkurencyjnej jaką jest możliwość elastycznego dostosowywania się do zmieniającej się sytuacji rynkowej. W związku z tym warunkiem otrzymania pomocy powinno być opracowanie indywidualnego planu rozwoju kompetencji przez pracownika objętego szkoleniem. Duże organizacje budujące swoją przewagę konkurencyjną w okresach wieloletnich poza indywidualnymi planami rozwoju powinny być zobowiązane do przygotowania strategii rozwoju zasobów ludzkich i wszelkie działania szkoleniowe powinny być prowadzone w oparciu o tę strategię. Podstawowym problemem może być brak umiejętności w zakresie przygotowywania i wdrażania zarówno indywidualnych planów rozwoju kompetencji jak też strategii rozwoju zasobów ludzkich. W związku z tym niezbędne jest przygotowanie przez PARP narzędzi planowania strategicznego oraz narzędzi wspierających tworzenie indywidualnych planów rozwoju. Narzędzia te powinny mieć formę elastycznych zasad, których przestrzeganie z umożliwi tworzenie odpowiednich planów działania, usprawni kontrolę efektywności wykorzystania środków finansowych oraz stworzy możliwość lepszego monitorowania rynku szkoleniowego i dostosowywanie rynkowej oferty szkoleniowej do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw. Dodatkową korzyścią będzie także radykalna poprawa efektywności prowadzonych działań przedsiębiorstwach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarówno indywidualne plany rozwoju, jak i strategie rozwoju zasobów ludzkich powinny obejmować następujące działania:

1. badania potrzeb szkoleniowych (firmy / pracownika)
2. określenie celów rozwoju (cele projektów powinny być określone przy wykorzystaniu zasady SMART)
3. określenie obszarów rozwijanych dzięki szkoleniom
4. określenie działań towarzyszących szkoleniom pozwalającym na optymalne rozwinięcie i wykorzystywanie pozyskanej wiedzy / kompetencji zawodowych
5. określenie kryteriów wyboru konkretnego programu szkoleniowego



6. wstępna ewaluacja programu szkoleniowego (tuż po zakończeniu programu szkoleniowego)
7. ostateczna ewaluacja efektywności programu / ocena stopnia realizacji celów rozwoju
8. wykorzystanie informacji zwrotnej do budowy planów działania na przyszłość (indywidualnych planów rozwoju / strategii rozwoju zasobów ludzkich)

WNIOSKI

Podsumowując można powiedzieć, że najistotniejszymi zagadnieniami w ramach modelu szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach są:

1. zgodność prowadzonych szkoleń z długookresową polityką i bieżącymi celami przedsiębiorstw
2. zgodność prowadzonych szkoleń z długookresowymi celami osobistymi pracowników
3. właściwy wybór instytucji szkoleniowej i metod szkoleniowych (szczególnie w obszarze wykorzystywania nowoczesnych technologii w ramach procesów szkoleniowych)
4. ocena prowadzonych działań szkoleniowych
5. wykorzystanie wniosków z oceny działań szkoleniowych do opracowywania planów i strategii przedsiębiorstw.



III. 2. MODEL WSPIERANIA SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW PRZEZ PARP

Szkolenia zawodowe, w dobie gospodarki opartej na wiedzy, powinny realizować następujące zadania:

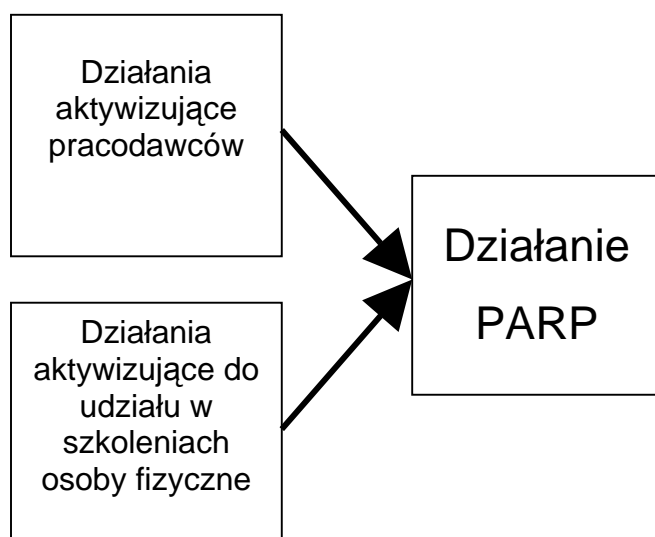
1. zapewniać firmie zdolność konkurowania,
2. ograniczać zjawisko deprecjacji kompetencji poprzez ich permanentną restytucję,
3. dostosowywać kompetencje pracowników do zmian w treści pracy, ewolucji struktur organizacyjnych, nowych wymagań pracodawców,
4. zaspakajać indywidualne potrzeby rozwoju i samodoskonalenia zatrudnionych.

Aby szkolenia zawodowe mogły spełniać te zadania powinny odpowiadać poniższym warunkom:

- ✓ być działaniem prowadzonym ustawicznie, towarzyszącym codziennej pracy,
- ✓ powinny być dostosowane do potrzeb firmy i dostarczane we właściwym momencie.

Warunki te spełniają elastyczne, odbywające się just-in-time szkolenia w miejscu pracy lub też indywidualne studiowanie pracownika na odległość. Coraz częściej zaciera się granica między czasem i pracy i czasem przeznaczonym na szkolenie.

Rys. 1 Model realizacji programu „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki”



Działania wspierające rozwój szkoleń zawodowych w Polsce powinny zawierać trzy grupy rozwiązań: finansowe, organizacyjne oraz prawne.



Instrumenty finansowe zwiększające zainteresowanie przedsiębiorców szkoleniami zawodowymi obejmują zachęty fiskalne i finansowe.

1. Zachęty fiskalne:

- a/ możliwość natychmiastowego odliczenia od podstawy opodatkowania kosztu poniesionego szkolenia do jego pełnej wysokości,
- b/ możliwość odliczenia ustalonej kwoty za godzinę szkolenia, zapewnianego młodemu pracownikowi w ramach tzw. szkolenia alternatywnego,
- c/ zastosowanie tak zwanej „przynęty szkoleniowej”. Suma odejmowana może być nieco większa niż poniesiony koszt, W przypadku małych i średnich firm wysokość dodatkowej bonifikaty może być wyższa. W ten sposób można promować określone rodzaje szkoleń lub szkolenia skierowane do określonej grupy odbiorców.

2. Szczególne zachęty finansowe dla małych i średnich firm:

- a/ pożyczki rządowe na szkolenia, której spłata jest odroczone, a odsetki spłaca przez rząd,
- b/ dopłaty pokrywające od 20 do 100 % kosztów szkolenia.

Pozyskanie odpowiednich funduszy na szkolenia jest warunkiem istotnym, ale nie wystarczającym dla efektywnej organizacji szkoleń zawodowych. Drugą grupę działań, zwiększających efektywność szkoleń zawodowych pracowników, stanowią rozwiązania organizacyjne.

1. Dla zapewnienia wymogów jakościowych procesu szkoleniowego celowe jest włączenie do tego procesu, poza firmami szkoleniowymi, organizacji doradczo-konsultacyjnych. Organizacje te powinny pełnić funkcje informacyjne i marketingowe, to znaczy przede wszystkim zapewniać informacje o firmach szkoleniowych i oferowanych przez nie programach, oferować dostęp do materiałów szkoleniowych, a także ułatwiać stały kontakt między przedsiębiorcami a firmami szkoleniowymi.

Na przykład, w Wielkiej Brytanii rolę taką spełnia, powołany przez rząd Uniwersytet Przemysłu.

1. Wybrane organizacje publiczne, o uznanym autorytecie, powinny certyfikować firmy szkoleniowe w określonej dziedzinie. Wydaje się, że szczególnie uprawnionego do tego są uczelnie wyższe, posiadające odpowiednie akredytacje krajowe i zagraniczne.



2. Ważną rolę mogą spełniać nagrody dla przedsiębiorstw aktywnych w dziedzinie szkolenia pracowników.

Działania tego rodzaju upowszechniają informacje o pożądanym standardzie w dziedzinie szkolenia pracowników, poprzez określenie wymagań, stanowiących kryteria oceny, a także promowanie najlepszych praktyk.

1. Funkcję pomocniczą spełniają również regionalne partnerstwa wspierające inicjatywy szkoleniowe, głównie małych i średnich przedsiębiorstw. Projekty tego rodzaju powinny integrować firmy szkoleniowe, instytucje naukowo-badawcze, niezależnych konsultantów z firmami o podobnym profilu np.: zakładów przemysłu spożywczego, tekstylnego, itp., geograficznie zbliżonych. Efekt skali, a równocześnie dostosowanie do lokalnych potrzeb, może w sposób istotny przyczynić się do zasadniczej poprawy poziomu działalności szkoleniowej.

Dodatkowym instrumentem wspierającym aktywność przedsiębiorców powinny być uregulowania prawne nakładające na pracodawców obowiązek partycypacji w wydatkach na szkolenia pracowników.

Pracodawcy powinni być zobowiązani dokonywać odpowiednich odpisów od kwoty funduszu wynagrodzeń na fundusz szkoleniowy, zarządzany na poziomie branżowym lub regionalnym przez partnerów społecznych.

Na przykład we Francji przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 10 osób wpłacają co najmniej 1,5%, a zatrudniające poniżej 10 pracowników 0,15% kwoty funduszu wynagrodzeń.

Zasadnicze znaczenie dla efektywności szkoleń zawodowych ma system certyfikowania umiejętności nabywanych w sposób formalny lub nieformalny.

W tym celu konieczne jest:

- ✓ stworzenie krajowych standardów kompetencyjnych,
- ✓ powołanie lub wytypowanie instytucji zajmujących się oceną kompetencji i nadawaniem odpowiednich certyfikatów.

Rozwój kapitału ludzkiego wymaga zaangażowania nie tylko po stronie pracodawców lub organizacji zajmujących się tego rodzaju działalnością, lecz również pracowników, szerzej



osób fizycznych. Spoczywa na nich współodpowiedzialność za efekty szkolenia. W związku z tym w krajach Unii Europejskiej stosowane są następujące instrumenty:

1. indywidualne konta szkoleniowe,
2. talony szkoleniowe,
3. płatny urlop szkoleniowy.

WNIOSKI – REKOMENDACJE DLA PARP

1. PARP winna wspierać inicjatywę prawną w sprawie stworzenia zachęt fiskalnych i finansowych zwiększających zaangażowanie przedsiębiorców szkoleniem zawodowym. Niezbędne jest ekspertyza szczegółowych rozwiązań stosowanych w krajach „15-tki” wraz z oceną ich efektywności.
2. Niezbędne jest opracowanie szczegółowych zasad oceny firm szkoleniowych, aplikujących o środki z Europejskiego Funduszu Społecznego 2004-2006.
3. Celowe jest wpieranie przez PARP powstania i funkcjonowania wyspecjalizowanych organizacji /nie będących firmami szkoleniowymi/, zajmujących się promocją szkoleń zawodowych i ułatwiających dostęp do nich oraz współpracą firm szkoleniowych z pracodawcami.
4. PARP winna inicjować i wspierać regionalne inicjatywy szkoleniowe, skierowane przede wszystkim dla małych i średnich przedsiębiorstw.
5. Kwestią zasadniczą dla prawidłowej realizacji działania 2.3. „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki” jest stworzenie systemu standardów kompetencyjnych oraz wypracowanie systemu ich oceny/certyfikacji.
6. PARP winna wesprzeć inicjatywę prawną w sprawie stworzenia instrumentów zwiększających zaangażowanie osób fizycznych rozwojem zawodowym.



CZEŚĆ IV

REKOMENDACJE: GŁÓWNE PROBLEMY ZWIĄZANE Z WDROŻENIEM MODELU SZKOLENIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE ORAZ MODELU WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW PRZEZ PARP

Zasilenie rynku szkoleń zawodowych w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego *Rozwój Zasobów Ludzkich* w istotny sposób zmieni sposób funkcjonowania tego rynku w Polsce. Szczegółowa analiza dostępnych źródeł i obserwacja praktyki przedsiębiorstw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz obserwacja sposobów działania instytucji szkoleniowych pozwalają na określenie głównych problemów i szans jakie mogą zostać zrealizowane dzięki wdrożeniu modelu wspierania przedsiębiorstw z zakresie szkolenia pracowników.

Główne zagrożenia

Niewykorzystanie środków w ramach SPO RZL przez przedsiębiorców

Obecnie problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w tym problematyka rozwoju zasobów ludzkich nie jest przez większość przedsiębiorców postrzegana jako priorytetowa. Potwierdzają to zarówno różnorodne badania ilościowe (w tym badania prowadzone na potrzeby niniejszego opracowania) jak też badania jakościowe prowadzone przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej i konsultantów firm doradczych specjalizujących się w problematyce ZZL.

Wobec powyższego niezbędne jest zintensyfikowanie działań promocyjnych związanych z realizacją SPO RZL adresowanych zarówno do przedsiębiorców i ich grup, jak i bezpośrednio do pracowników. Szczególnie skuteczne mogą być działania z obszaru *Public Relations* oraz bezpośrednie działania promocyjne adresowane do grup przedsiębiorców i działania promocyjne realizowane za pośrednictwem uczestników rynku szkoleniowego.

Marnotrawnie środków na szkolenia

Obecnie sposób wykorzystania budżetów szkoleniowych firm należy uznać za dalece nieefektywny. W pierwszej kolejności działania szkoleniowe nie są często zgodne z rzeczywistymi potrzebami pracodawców w zakresie budowy długookresowych przewag konkurencyjnych. Wynika to z powszechnego braku strategii rozwoju pracowników nie tylko małych, ale także największych przedsiębiorstw działających w Polsce. Ponadto działania



szkoleniowe nie są często zgodne z indywidualnymi potrzebami pracowników co wpływa na ograniczenie zainteresowania wykorzystywaniem zdobytej wiedzy i umiejętności / kompetencji w praktyce.

Sposób wspierania działań szkoleniowych firm powinien uwzględniać konieczność opracowania indywidualnych planów rozwoju przez pracowników małych i średnich firm, których rozwój będzie współfinansowany przez PARP oraz konieczność opracowywania przez firmy duże strategii rozwoju zasobów ludzkich i indywidualnych planów rozwoju pracowników. Pamiętać należy, aby z jednej strony plany i strategie rozwojowe budowane były zgodnie z zasadami zarządzania zasobami ludzkimi, z drugiej zaś strony ich opracowanie nie było trudnym, biurokratycznym obowiązkiem utrudniającym dostęp do środków EFS. Zasady budowy tych planów i strategii powinny być określone w sposób elastyczny i prosty, zaś przygotowujące je osoby powinny dostać wsparcie w postaci podręczników czy oprogramowania wspierającego proces powstawania strategii.

Wzrost cen usług szkoleniowych

Według powszechnej, zgodnej opinii teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi środki obecnie przeznaczane przez przedsiębiorstwa są niewystarczające dla optymalnego rozwoju kapitału ludzkiego. Dodatkowo budżety szkoleniowe są redukowane w pierwszej kolejności w przypadku problemów organizacji. W sytuacji łatwiejszego dostępu do środków na szkolenia i wywołanego w ten sposób wzrostu popytu na szkolenia, wzrost ich cen wydaje się oczywisty. Dodatkowo wielce prawdopodobna jest sytuacja niedostosowania jakości szkoleń do rzeczywistych potrzeb organizacji i kontraktowanie szkoleń o wyższym poziomie niż rzeczywiście wymagany, co także wpłynie na wzrost przeciętnych kosztów szkoleń.

Administracyjna kontrola cen szkoleń jest w praktyce niemożliwa, gdyż działalność usługowa z definicji wymyka się jasnemu, ilościowemu zdefiniowaniu co powoduje, że łatwo będzie przygotować pozornie poprawne uzasadnienie wzrostu cen.

Z punktu widzenia poziomu cen najgorszym rozwiązaniem byłoby ograniczenie dostępu do rynku szkoleń nowym podmiotom. Sztuczne (np. pod pozorem kontroli jakości, czy „rzetelności” działania) ograniczanie powstawania nowych firm szkoleniowych z pewnością odbije się na wzroście cen.

Jedynym skutecznym rozwiązaniem jest prowadzenie badań dotyczących jakości i poziomu cen oraz udostępnianie ich wniosków osobom podejmującym decyzję dotyczące szkoleń pracowników. Szeroka dystrybucja tego rodzaju informacji przy pomocy internetu, pism



branżowych, czy *newsletterów* powinna pozwolić na ich właściwe wykorzystanie i oddolną kontrolę poziomu kosztów szkoleń.

Spadek jakości oferowanych usług szkoleniowych

Wraz ze wzrostem liczby prowadzonych szkoleń, a co za tym idzie zaangażowaniem do ich prowadzenia osób o mniej rozwiniętych kompetencjach rośnie zagrożenie jednoczesnego ze wzrostem cen spadku średniego poziomu jakości szkoleń. Problem ten jest mniej istotny w przypadku szkół wyższych i niektórych największych firm szkoleniowych dysponujących rozpoznawalnym na rynku znakiem towarowym i stosunkowo długą historią współpracy z klientami opartą na wysokiej jakości świadczonych usług.

Podobnie jak w przypadku cen administracyjna kontrola jakości oferowanych szkoleń nie może przynieść zadowalających rezultatów. Wszelkie formy administracyjne (polegające na przyznawaniu koncesji na prowadzenie szkoleń, uzależnianiu możliwości korzystania z EFS przez firmy szkoleniowe od posiadania specjalnych uprawnień, czy certyfikatów, konieczność udokumentowania długoletniej obecności na rynku itd.) prowadzą wyłącznie do ograniczania podaży szkoleń oraz wprowadzają zagrożenie rozwoju nieetycznych praktyk i zarzutów o niesprawiedliwe traktowanie poszczególnych podmiotów działających na rynku szkoleniowym (faworyzowanie lub utrudnianie działalności poszczególnym instytucjom szkoleniowym). Dodatkowo tego rodzaju działania podnoszą koszty prowadzenia działalności gospodarczej w obszarze szkoleń, które mogą odbić się na poziomie cen oraz eliminować z rynku najmniejsze firmy szkoleniowe.

Aby zapewnić odpowiedni poziom jakości realizowanych usług szkoleniowych niezbędne jest wprowadzenie mechanizmów, w ramach których zarówno uczestnicy szkolenia jak i osoby zlecające szkolenia w imieniu organizacji zobowiązani będą do przeprowadzenia rzetelnej oceny szkoleń.

Dodatkowo korzystnym rozwiązaniem byłoby tworzenie konkurujących ze sobą konsorcjów, w ramach których renomowane uczelnie, czy inne instytucje o rozpoznawalnych w krajach UE markach mogłyby na prowadzić audyty jakości prowadzonych działań szkoleniowych na potrzeby konkretnych przedsiębiorstw. Dałoby to także możliwość certyfikowania wiedzy i umiejętności/ kompetencji uczestników kursów. Ważnym warunkiem skuteczności tego rodzaju działań jest dobrowolność wykorzystania tego rodzaju usług przez pracodawców i firmy szkoleniowe oraz istnienie konkurencji pomiędzy instytucjami dokonującymi tego rodzaju audytów.



Nierównomierne wykorzystanie środków na szkolenia przez firmy duże, średnie i małe

Duże organizacje dysponujące rozbudowanymi departamentami zarządzania zasobami ludzkimi są z oczywistych powodów w o wiele korzystniejszej sytuacji niż firmy małe, które zazwyczaj nie posiadają wyodrębnionych nie tylko działów, ale nawet pojedynczych stanowisk odpowiedzialnych za koordynowanie działań szkoleniowych. Oznacza to, że w przypadku dużych wymagań administracyjnych w zakresie dostępu do środków Sektorowego Programu Operacyjnego *Rozwój Zasobów Ludzkich* jedynie duże firmy będą w stanie wywiązać się z nałożonych obowiązków.

W związku z tym sugerujemy, aby firmy małe i średnie uzyskiwały dostęp do środków finansowych na podstawie uproszczonych procedur. Przykładowo należy zrezygnować z konieczności przygotowywania przez firmy małe i średnie strategii rozwoju na rzecz indywidualnych planów rozwoju.

Główne szanse:

Rozwój rynku szkoleniowego

Działania prowadzone przez PARP w ramach SPO RZL mogą przyczynić się do rozwoju rynku szkoleniowego. W pierwszej kolejności dotyczy to zwiększenie różnorodności oferty szkoleniowej poprzez powstawanie nowych firm szkoleniowych i doskonalenie oferty już istniejących podmiotów. Drugim istotnym aspektem jest możliwość szerszego wykorzystywania nowoczesnych metod dydaktycznych dzięki pomocy PARP. Obecnie oferta szkoleń e-learningowych jest zbyt uboga, aby mogła zainteresować masowych odbiorców. Jak to już zostało powiedziane jakość usług szkoleniowych budzi poważne zastrzeżenia. Jedną z możliwości poprawy tej sytuacji jest pozyskanie *know-how* od zagranicznych partnerów. Wykorzystanie w tym względzie szerokich kontaktów renomowanych uczelni wyższych i już istniejących zasad współpracy, mogłoby sytuację tę poprawić, zwłaszcza w perspektywie długookresowej.

Powstanie całkowicie nowych instytucji szkoleniowych opartych na wysokich technologiach

Ze względów finansowych działania firm szkoleniowych koncentrują się obecnie na wykorzystywaniu głównie tradycyjnych metod edukacyjnych. Szkoły wyższe mają obecnie



wiele pozytywnych doświadczeń związanych z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii w nauczaniu. Jednak można powiedzieć, że ani firmy szkoleniowe, ani uczelnie wyższe nie są obecnie przygotowane do prowadzenia szerokiej działalności za pośrednictwem nowoczesnych technologii.

W takiej sytuacji niezbędne jest będzie powstawanie nowych instytucji szkoleniowych, które przy pomocy doświadczeń zarówno uczelni wyższych, jak firm szkoleniowych i innych instytucji tworzących wiedzę w Polsce będą w stanie prowadzić „wirtualną” działalność szkoleniową przy jednoczesnym zachowaniu bezpośredniego kontaktu z uczestnikami szkoleń i wysokim poziomie obsługi klienta nie tylko w sferze jakości przekazywanej wiedzy, ale także bieżącej obsługi uczestników kursów.

Lepsze wykorzystanie istniejących w Polsce zasobów wiedzy

Oczywistym faktem jest, że wiedza i umiejętności przedstawicieli nauki nie są w Polsce właściwie wykorzystywane. Nie istnieją sprawne kanały wymiany informacji pomiędzy światem nauki i praktyką. Działania PARP w związku z realizacją SPO RZL mogą tę sytuację radykalnie zmienić. Przykładowo, nałożenie obowiązku na uczelnie wyższe dotyczącego konieczności przeprowadzenia minimum 30% zajęć dydaktycznych w formie praktycznych warsztatów w przypadku finansowania szkoleń ze środków SPO RZL z pewnością wymusi odpowiednią współpracę. Szerszy kontakt z przedstawicielami praktyki, a zwłaszcza sektora MSP, pozwoli na lepsze wykorzystanie zasobów wiedzy opracowywanych w Polsce, ale zazwyczaj szeroko nie upublicznianych.

Szybki rozwój praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce nie jest wysoko rozwinięta. Powszechny brak podstawowych narzędzi w praktyce uniemożliwia prowadzenie efektywnych działań w tym obszarze. Odpowiedni sposób pozyskiwania środków z SPO RZL mógłby szybko i skutecznie zmienić. Jeśli podstawą finansowania działań jest przedstawienie prostego, konkretnego planu działania obejmującego inne, poza szkoleniowymi, obszary działania można uzyskać nie tylko pewność efektywnego wykorzystania środków finansowych, ale także doprowadzić do szybkiego rozwoju praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.



Aktywne wspieranie innych działań państwa w obszarze rozwoju zasobów ludzkich Polski

Obecnie w Polsce realizowanych jest wiele programów adresowanych do różnych uczestników rynku pracy i mających różne cele. Niektóre z działań jakie powinny być podejmowane przez PARP mogą wspierać realizację innych celów RP w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego bez negatywnego wpływu na możliwość osiągnięcia specyficznych celów jakie stoją przed SPO RZL.

Szczególną uwagę warto jest poświęcić na wykorzystanie nowoczesnych technologii. Rzetelnie przygotowane programy szkoleniowe w formie e-learning'u adresowane do pracowników i mające wspierać rozwój ich kompetencji mogą być wykorzystywane także do:

- ✓ Zapobiegania bezrobociu wśród młodzieży – szkolenia e-learning'owe mogą wspierać nauczanie przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych, stanowić wsparcie dla programu „Pierwsza Praca” i innych programów adresowanych do absolwentów szkół ponadgimnazjalnych i wyższych,
- ✓ Zapobiegania bezrobociu wśród mieszkańców małych miejscowości – szkolenia e-learning'owe mogą wspierać przedsiębiorczość tych osób i dostarczać wiedzy, której pozyskanie w inny sposób jest trudne bądź niemożliwe,
- ✓ Zapobiegania bezrobociu wśród niepełnosprawnych – szkolenia e-learning'owe mogą w niektórych przypadkach być jedyną drogą, dzięki której możliwy jest rozwój kompetencji zawodowych osób niepełnosprawnych,
- ✓ Zapobiegania wykluczeniu społecznemu,
- ✓ Promowania i rozbudowy społeczeństwa informacyjnego w Polsce zgodnie z przyjętymi przez UE rozwiązaniami strategicznymi,
- ✓ Promowania koncepcji *LongLifeLearning* stanowiącej podstawę rozwoju kapitału ludzkiego zarówno Polski jak i innych krajów UE.

WNIOSKI

Podsumowując można powiedzieć, że główne zagrożenia związane z realizacją SPO RZL to:

- ✓ Niewykorzystanie środków w ramach SPO RZL przez przedsiębiorców
- ✓ Marnotrawnie środków na szkolenia poprzez:
 - Niezgodność oferty szkoleniowej z rzeczywistymi potrzebami pracodawców
 - Niezgodność oferty szkoleniowej z rzeczywistymi potrzebami pracowników
- ✓ Wzrost cen usług szkoleniowych



- ✓ Spadek jakości oferowanych usług szkoleniowych
- ✓ Nierównomierne wykorzystanie środków na szkolenia przez firmy duże, średnie i małe

Wśród głównych szans najistotniejsze to:

- ✓ Rozwój rynku szkoleniowego
- ✓ Powstanie całkowicie nowych instytucji szkoleniowych opartych na wysokich technologiach
- ✓ Lepsze wykorzystanie istniejących w Polsce zasobów wiedzy
- ✓ Szybki rozwój praktyki zarządzania zasobami ludzkimi
- ✓ Aktywne wspieranie innych działań państwa w obszarze rozwoju zasobów ludzkich
Polski

Oczywistym jest, że niewykorzystanie szans powinno być oceniane w ten sam sposób jak zlekceważenie najistotniejszych zagrożeń. Dostępność ogromnych środków przeznaczonych na rozwój zasobów ludzkich należy traktować jako ogromną szansę na unowocześnienie polskiej gospodarki poprzez rozwój jej najcenniejszego kapitału – ludzi. Zaprzepaszczenie tej szansy byłoby ogromną, i w przyszłości, trudną do nadrobienia stratą.



ZAKOŃCZENIE

SZCZEGÓŁOWE WYTYCZNE DLA PARP

Poniżej prezentujemy wytyczne dla PARP dotyczące realizacji działania 2.3 „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki”.

1. Podział środków

Pula środków powinna zostać podzielona procentowo na część środków alokowanych w formie konkursu (oddolnie) oraz część środków wydatkowanych w formie przetargów (centralnie)

- ✓ procentowy udział środków alokowanych oddolnie powinien uwzględniać przede wszystkim realne możliwości absorpcji środków przez przedsiębiorców
- ✓ procentowy udział środków alokowanych centralnie powinien uwzględniać przede wszystkim potrzeby w dziedzinie unowocześniania gospodarki poprzez wspieranie tworzenia nowoczesnych, zintegrowanych narzędzi i metod szkoleniowych wykorzystujących nowoczesne technologie oraz potrzeby związane z realizacją innych programów RP adresowanych do rynku pracy np. program Pierwsza Praca

2. E-learning

Niezbędne jest aktywne wspieranie ze strony PARP tworzenie zintegrowanych portali e-learningowych oferujących przede wszystkim szkolenia z zakresu podstawowych umiejętności/ kompetencji pracowników (w formie portali internetowych oraz szkoleń na CD-ROM'ach). Wskazane jest, aby pomoc uzyskała niewielka liczba instytucji (konsorcjów złożonych z uczelni wyższych, firm i instytucji szkoleniowych oraz firm nowoczesnych technologii) co umożliwi szybkie wdrożenie liczącej się na rynku oferty szkoleniowej oraz stworzy możliwość certyfikacji wiedzy.

Dodatkowo korzystne jest, aby PARP dodatkowo premiowała działania szkoleniowe, które obejmują przygotowanie materiałów e-learningowych jako jednego z efektów prowadzonych działań (szczególnie w sytuacji, gdy mogą być one nieodpłatnie lub za niewielką opłatą udostępniane innym użytkownikom np. uczniom, studentom, osobom bezrobotnym i innym osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym).

3. Szkolenie podstawowych umiejętności / kompetencji pracowników i szkolenia specjalistyczne wspomagające tworzenie długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw



W obecnej sytuacji większy nacisk powinien być kładziony na rozwój podstawowych umiejętności / kompetencji pracowników. Przy wspieraniu działań szkoleniowych w zakresie podstawowych umiejętności / kompetencji pracowników należy zwrócić uwagę przede wszystkim na określenie ramowych programów szkoleń co umożliwi dokładną ocenę efektywności działań szkoleniowych, możliwość certyfikacji posiadanej wiedzy oraz prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych celów (przykładowo, obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że najmniejsze szanse osiągnięcia celów w zakresie podstawowych umiejętności dotyczą wspierania kursów językowych, zaś największe dotyczą organizacji kursów komputerowych kształtujących lub rozwijających umiejętności w zakresie obsługi PC)

4. Procedura wnioskowania o wspieranie działań szkoleniowych

Przy opracowywaniu procedury wnioskowania o wspieranie działań szkoleniowych należy zwrócić uwagę na dwa zagadnienia tj. zgodność procedury z wymaganiami UE oraz zgodność procedury z potrzebami rozwoju polskiej praktyki ZZL poprzez tworzenie i wdrażanie indywidualnych planów rozwoju i strategii rozwoju zasobów ludzkich

5. Opracowanie narzędzi wspierających przedsiębiorców w uzyskiwaniu pomocy ze strony PARP

Niezbędne jest opracowanie wzorców dokumentów oraz instrukcji i podręczników pomagających osobom i przedsiębiorstwom we wnioskowaniu o wsparcie ze strony PARP oraz przygotowanie elektronicznej wersji kwestionariusza aplikacji i kwestionariusza budowy indywidualnych planów rozwoju i strategii rozwoju zasobów ludzkich w formie prostego oprogramowania.

6. Promocja wykorzystania zasobów wiedzy już dostępnych w Polsce

Niezbędne jest aktywne promowanie przez PARP i udzielanie wsparcia wszelkim działaniom szkoleniowym pozwalającym na lepsze wykorzystanie zarówno kadry dydaktycznej wyższych uczelni jak też wyników badań prowadzonych przez szkoły wyższe i instytucje badawcze. Korzystne jest zatem tworzenie zachęt finansowych dla konsorcjów szkoleniowych wykorzystujących zarówno potencjał firm szkoleniowych jak i potencjał naukowo-badawczy uczelni wyższych i instytutów badawczych.

7. Kontrola jakości szkoleń

Rozwiązania administracyjne, a przede wszystkim centralizacja oceny jakości, czy akredytacji instytucji szkoleniowych nie są rozwiązaniami skutecznymi. Korzystne jest aktywne promowanie powstawania niezależnych centrów certyfikujących jakość szkoleń opartych na już istniejących w Polsce instytucjach szkoleniowych, doradczych i edukacyjnych.



Centra certyfikujące powinny posiadać rozpoznawalną w krajach UE markę (np. wiodące polskie szkoły wyższe). Certyfikacja powinna przebiegać dwuetapowo tj.:

- ✓ certyfikacja planów i programów szkoleniowych,
- ✓ certyfikacja efektów przeprowadzanych szkoleń (w formie egzaminów, testów itd.).

Celem działania centrów certyfikujących powinna być zatem nie tylko ocena poprawności przygotowania i prowadzenia działań szkoleniowych, ale przede wszystkim ocena osiągniętych efektów w postaci zdobytych przez uczestników szkoleń kompetencji. Wystawiane przez centra certyfikacji dokumenty mogą w takim przypadku zaświadczać nie tyle o uczestnictwie w konkretnych kursach, co zaświadczać o zdobyciu nowych kompetencji.

8. Promocja

Nie można liczyć na sukces programu bez dużego zaangażowania PARP i wszystkich instytucji współpracujących z PARP w promowanie działań wspierających szkolenia zawodowe pracowników.



ZAŁĄCZNIKI

1. „Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach”
2. „Wymagania rekrutacyjne pracodawców 2003”