



Krystyna Serafin

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
krystyna.serafin@ue.katowice.pl

NOWE FORMY BUDOWANIA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH PRACOWNIKÓW NA TLE RYNKU USŁUG SZKOLENIOWYCH

Streszczenie: Współczesną gospodarkę charakteryzują intensywne przemiany ekonomiczne, społeczno-kulturowe i technologiczne. Wymagają one od pracowników ciągłego doskonalenia posiadanej wiedzy i umiejętności. Konieczne jest coraz większe zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji. Sytuacja ta wymusza stosowanie coraz nowszych i doskonalszych form budowania kompetencji zawodowych pracowników. Nie wystarczają już tradycyjne szkolenia pracownicze. Coraz większego znaczenia nabierają nowe formy doskonalenia pracowników, takie jak coaching, mentoring i tutoring. Artykuł ten prezentuje te właśnie formy budowania kompetencji oraz ich znaczenie dla pracownika i pracodawcy. Całość problematyki szkoleń przedstawiona jest na tle przemian zachodzących na rynku usług szkoleniowych w Polsce w latach 2013-2015.

Słowa kluczowe: kompetencje zawodowe, szkolenie, mentoring, coaching, tutoring, rynek usług szkoleniowych.

JEL Classification: M12.

Wprowadzenie

Pracownicy to szczególnie kapitał firmy, który wymaga wielu inwestycji – kosztownych, jednak bardzo opłacalnych. Stawiając na rozwój kadr, rozwijamy swoje przedsiębiorstwo. Kwestia ta ma coraz większe znaczenie, menedżerowie zauważają, że potencjał pracowników, ich zdolność do tworzenia i wdrażania innowacyjnych projektów może stać się źródłem przewagi nad konkurencją. Najpopularniejszą formą podnoszenia kwalifikacji pracownika są szkolenia, które obejmują realizowane w organizacji procesy uczenia, ukierunkowane na podniesienie posiadanych kwalifikacji, uzupełnienie ich o nowe elementy wie-

dzy, umiejętności, cech osobowych czy zachowań. Wśród najpopularniejszych form nowoczesnych metod doskonalenia pracowników znajdują się: coaching, mentoring oraz tutoring. Coraz bardziej liczą się kompetencje pracownika. Obecnie do najbardziej pożądaných kompetencji należą: praca zespołowa, przywództwo, zdolności komunikacyjne, skupienie się na kliencie, elastyczność oraz stymulowanie rozwoju innych.

W związku z powyższym warto przedstawić kwestie związane z budowaniem kompetencji zawodowych współczesnego pracownika. Celem niniejszego artykułu jest więc pokazanie szkoleń oraz innych form inwestowania w pracowników, takich jak coaching, mentoring i tutoring, jako działań doskonalących kompetencje pracownicze. Działania te przedstawione zostaną na tle krótkiej charakterystyki rynku usług szkoleniowych, jako że rynek ten umożliwia właśnie podnoszenie kwalifikacji w przypadku szkoleń zewnętrznych. Krótka charakterystyka rynku usług szkoleniowych będzie przedstawiała i oceniała działalność wiodących na polskim rynku firm szkoleniowych w latach 2013 i 2015.

1. Szkolenia jako szansa na doskonalenie kompetencji pracowniczych

Wśród metod kształtowania i doskonalenia kompetencji pracowników wciąż najpopularniejsze pozostają szkolenia. Ich atutem jest stosunkowo krótki czas trwania i duża intensywność oddziaływania na osoby uczestniczące w szkoleniu. Podkreślić jednak należy, że szkolenia adresowane dziś do pracowników mają niewiele wspólnego z tymi, które były powszechne jeszcze 10-15 lat temu. Dziś mówić należy o profesjonalizacji rynku usług szkoleniowych, co w połączeniu z popularyzacją e-learningu spowodowało prawdziwą rewolucję w organizacji szkoleń, a tym samym w metodyce ich prowadzenia. Do historii odeszły czasy, w których szkolenie utożsamiane było z nudnym wykładem lub ograniczało się do nauki obsługi jakiegoś urządzenia. Dziś szkolenia obejmują bardzo szeroki wachlarz tematów na bieżąco dostosowywanych do potrzeb konkretnych organizacji i grup zawodowych. To tzw. szkolenia na miarę. Diametralnie zmieniła się również metodyka prowadzenia zajęć. Wyraźnie dominują formy interaktywne, warsztatowe, ukierunkowane na nauczanie przez doświadczenie. Znacząco poszerzył się krąg odbiorców szkoleń. To nie tylko młodzi i niedoświadczeni pracownicy, ale przedstawiciele wszystkich szczebli struktury organizacyjnej.

Szkolenie pracowników to rodzaj nauczania, gdzie dąży się do spowodowania względnie trwałej zmiany tak, aby zwiększyć umiejętności do wykony-

wania danej pracy. Szkolenie wiąże się ze zmianą umiejętności, wiedzy, postaw i zachowań [Robbins i DeCenzo, 2002, s. 279]. A. Jashapara definiując szkolenie wskazuje, iż jest to „zaplanowane przedsięwzięcie służące temu, aby człowiek nauczył się konkretnych rzeczy i na nowo ukształtował swoją postawę” [Jashapara, 2006, s. 285]. Z kolei R. Harre i R. Lamb szkolenie definiują jako „aktywność zaprojektowaną w celu wzbogacenia wiedzy, umiejętności czy zdolności uczestników lub dla zmiany ich postaw i zachowań społecznych w jakimś określonym kierunku” [Łaguna, 2004, s. 13]. Wspólnym mianownikiem przytoczonych definicji jest traktowanie szkolenia jako okazji do kształtowania przede wszystkim bardzo konkretnych, „twardych” umiejętności zawodowych, które w sposób wyraźny, szybki i mierzalny podniosą efektywność pracownika, w tym jego skuteczność i sprawność zawodową. Podstawowym celem szkolenia jest pomoc organizacji w wykonywaniu jej zadań poprzez zwiększenie wartości jej najważniejszych zasobów, czyli zatrudnionych pracowników. Szkolenie oznacza inwestowanie w ludzi, aby umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów i pełniejsze wykorzystanie ich talentów. Zmierza ono do zwiększenia zakresu kompetencji pracowników i umożliwienia im osiągnięcia lepszych efektów pracy. Szkolenie ma też na celu pomaganie pracownikom w rozwoju w ramach organizacji, aby w miarę możliwości mogli oni zaspokajać swoje potrzeby wyższego rzędu. Wreszcie szkolenie ma umożliwić zredukowanie czasu przeznaczanego na kształcenie nowych lub zajmujących nowe stanowiska pracowników. Ma też dać pewność, że staną się oni w pełni kompetentni w jak najkrótszym czasie i w jak najbardziej ekonomiczny sposób [Armstrong, 2007, s. 448]. Tym samym szkolenie jest cennym narzędziem minimalizowania luk kompetencyjnych oraz ważnym elementem zarządzania karierą pracowników.

Aby szkolenie przynosiło korzyści zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy, musi być weryfikowane na każdym jego etapie, od planowania potrzeb szkoleniowych poczynając, na ocenie zrealizowanego przedsięwzięcia kończąc. Musi więc podlegać szczegółowej ewaluacji. Wykorzystywany do tego może być m.in. model Kirkpatricka określany jako Model Czterech Poziomów Kirkpatricka. Główną intencją tego modelu jest pokazanie biznesowej wartości szkoleń. Model ten zakłada, że planowanie projektu szkoleniowego powinno się zacząć od określenia oczekiwanych rezultatów na poziomie biznesowym (poziom reakcji), potem należy zdefiniować zachowania, które są potrzebne, aby je osiągnąć (poziom nauczania). Kolejnym krokiem jest odpowiedź na pytanie, czego muszą nauczyć się uczestnicy szkolenia, żeby te zachowania wystąpiły (poziom zachowania). Ostatnim krokiem jest zaplanowanie programu szkolenia, który nie tylko dostarczy pracownikom wiedzy, umiejętności, wpłynie na postawę, ale będzie dobrze odebrany. To tzw. poziom rezultatów.

Jakie są efekty stosowania modelu Kirkpatricka w praktyce? Interesujących danych na ten temat dostarcza badanie przeprowadzone przez D. Danilewicz. Aż 54% z grupy 500 badanych przez niego przedsiębiorstw mierzyło wartość szkolenia dla organizacji wyłącznie na poziomie reakcji, stosując do tego celu kwestionariusze ankiet lub rozmowy oceniające szkolenie. Około 33% stosowało narzędzia mierzące efektywność na poziomie nauczania, korzystając w tym celu z różnych testów wiedzy. Kolejne 35% dokonywało pomiaru również na poziomie zachowania, stosując technikę obserwacji pracy pracownika przez jego przełożonego. Zaledwie 15% badanych firm podjęło badanie efektywności szkolenia na poziomie rezultatów, analizując wskaźniki finansowe firmy [Danilewicz, 2003]. Również dużo nowsze badania realizowane w 2012 r. w ramach projektu „Ogólnopolskie Badanie Benchmarków Efektywności i Jakości Polityki Szkoleniowej” wskazują, że w większości przedsiębiorstw ewaluacja szkoleń prowadzona jest tylko na pierwszym lub na pierwszym i drugim poziomie modelu Kirkpatricka. Nadal rzadko ocenia się efektywność szkoleń na poziomie rezultatów, czyli wskaźników biznesowych [www 1].

Dobrym narzędziem szacowania korzyści ze szkolenia jest metoda J. Phillipsa. Specyfika tego podejścia polega na wykorzystaniu w badaniu efektywności szkoleń, ocen lub szacowań przeprowadzonych przez samych zainteresowanych, tj. uczestników szkoleń. W szczególności mogą oni określić finansowe korzyści szkoleń, jakie przyniosły one organizacji, wraz z podaniem procentowej wiarygodności tego szacunku, jak również podać informacje o konkretnych działaniach i ulepszeniach, które wprowadził uczestnik szkolenia.

W celu uzyskania jak najtrafniejszego i jednocześnie w pełni wiarygodnego pomiaru efektów szkolenia zaleca się równoczesne stosowanie dwóch modeli: wewnętrznego i zewnętrznego. Z uwagi na pracochłonność za wskazane przyjmuje się badanie wszystkich pracowników biorących udział w szkoleniu według zasad modelu zewnętrznego oraz wybranej próby zgodnie z zasadami modelu wewnętrznego. Komplementarne stosowanie obu modeli jest możliwe dzięki wspólnym założeniom, na których się one opierają:

- rezultatem szkolenia jest zmiana zachowań pracownika; są one przejawiane w działaniu i wyraźnie obserwowalne,
- zmiana jest wyraźna i łatwo dostrzegalna zarówno przez samego uczestnika szkolenia, jak i przez obserwatora zewnętrznego,
- zmiana jest przyczynowo, a nie tylko czasowo powiązana ze szkoleniem, czego zgodnie z modelem J. Phillipsa doświadcza przede wszystkim sam uczestnik szkolenia, a co zgodnie z modelem D. Kirkpatricka obserwuje zewnętrzny badacz – ewaluator,

- szkolenie traktowane jest jako „zdarzenie”, w trakcie którego uczestnik otrzymuje gotowe do użycia narzędzia lub wyposażony jest w „gotowe” umiejętności, a zatem stanowi swoisty punkt kulminacyjny, po którym nastąpi wykorzystywanie przez pracownika jego rezultatów [Woźniak, 2006, s. 714-715].

Dążenie do maksymalnie precyzyjnego wskazania korzyści pracodawcy z inwestowania w kapitał ludzki wydaje się ze wszech miar uzasadnione i pożądane. Jednak trzeba zaznaczyć, iż żaden z opisanych modeli nie może być wykorzystywany do oceny efektywności szkoleń miękkich, interpersonalnych, a te stają się coraz popularniejsze, ponieważ analiza praktyki wyraźnie wskazuje, że umiejętności „miękkie” urastają do rangi kluczowych w większości organizacji na większości stanowisk pracy. Tłumaczy to, dlaczego wyraźnie rośnie zainteresowanie pracodawców doskonaleniem umiejętności osobistych i społecznych pracowników. Szkolenia dotyczące na przykład takich umiejętności jak negocjowanie, zarządzanie konfliktem, komunikacja interpersonalna to dopiero początek drogi w długiej i znużonej pracy nad sobą. Szkolenie może dostarczyć ważnego impulsu do refleksji nad sobą oraz do samodoskonalenia i rozwoju osobistego, ale nie jest możliwe, by zakończyło się „gotowym produktem” w postaci gotowych do pomiaru zmian w funkcjonowaniu społecznym pracownika. Można zatem mierzyć satysfakcję z udziału w szkoleniu, można też pozyskać subiektywną ocenę pracowników na temat kompetencji trenera prowadzącego szkolenie, ale nic ponadto.

Analiza problematyki szkoleń uzasadnia stawianie pytań o cechy rynku usług szkoleniowych w Polsce i sytuację podmiotów, które te usługi oferują. Interesujących danych na ten temat dostarcza badanie „Rynek szkoleniowy w Polsce – stagnacja czy rozwój?” [Worek, 2015]. Z badań wynika, że rynek usług szkoleniowych zdominowany jest przez firmy prywatne. Stanowią one aż 85% podmiotów szkoleniowych. W zdecydowanej większości są to instytucje małe (40%) i mikro (36%). Zaledwie 3% firm świadczących usługi szkoleniowe to organizacje duże. Najwięcej firm dużych znajduje się wśród tych, które specjalizują się w zarządzaniu, tematyce informatycznej, budownictwie i przemyśle, szkolnictwie i edukacji.

Firmy i instytucje szkoleniowe to podmioty o bardzo zróżnicowanym czasie funkcjonowania na rynku. Wyraźnie dominują te, które prowadzą działalność powyżej 5 lat, ale nie dłużej niż 10 lat (29%). W przedziale od 10 do 15 lat funkcjonuje na rynku szkoleniowym 22% firm. Znaczna ich część (17%) funkcjonuje dłużej niż 20 lat. 13% firm szkoleniowych prowadzi działalność od 16 do 20 lat. Pozostałe firmy (19%) istnieją na rynku szkoleniowym krócej niż 5 lat. I tak 7% firm szkoleniowych działa od 4 lat, 5% firm – od 3 lat, 4% firm – od 2 lat, a 3% firm funkcjonuje 1 rok lub krócej [Worek, 2015]. Podmioty młode o stażu

krótszym niż 5 lat to z reguły firmy szkoleniowe ukierunkowane na realizację szkoleń w obszarze:

- rozwoju osobistego i kompetencji ogólnych,
- marketingu i handlu,
- zarządzania,
- informatyki.

Z kolei podmioty starsze, ze stażem 16 lat i więcej, prowadzą działalność szkoleniową w takich branżach jak:

- motoryzacja,
- budownictwo i przemysł,
- BHP, Ppoż,
- księgowość i finanse,
- tematyka prawna.

W odniesieniu do jakości prowadzonych szkoleń akredytację/certyfikat jakości posiadają częściej:

- podmioty duże i średnie,
- podmioty o dłuższym stażu,
- specjalizujące się w tematyce budownictwa i przemysłu, informatyki.

Najpopularniejszymi metodami oceny efektów zajęć (w badanej grupie firm szkoleniowych) są: ankieta na zakończenie zajęć, nieformalne rozmowy z uczestnikami, sprawdzian umiejętności uczestników. Z kolei najmniej popularne są ankiety przeprowadzane kilka miesięcy po zakończeniu szkolenia [Worek, 2015].

2. Coaching, mentoring i tutoring – nowe podejście do wspierania rozwoju pracowników

W najogólniejszym sposobie pojmowania coaching odwołuje się bezpośrednio do najszerszego i najpowszechniejszego sposobu jego rozumienia, ujmującego coaching jako kompleksowe podejście służące wspieraniu rozwoju poprzez zastosowanie szeregu różnorodnych technik, zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału umiejętności, pomoc w przyswajaniu nowej wiedzy i doskonalenie działania. Tak szeroki i uniwersalny sposób pojmowania coachingu podkreśla jego potencjalne korzyści dla jednostek, grup i organizacji. Ta metoda pojmowania coachingu nie ogranicza jego zastosowania ani metod, a relacja coach – podopieczny (klient) pojmowana jest jako współpraca między profesjonalnie przygotowanym specjalistą i jego klientem [Marciniak, 2009, s. 22]. Coaching to przede wszystkim metoda doskonalenia pracowników pole-

gająca na nauce w trakcie wykonywania pracy, stosowana wtedy, kiedy pracownikowi proponuje się rozszerzony i wzbogacony zakres zadań. W coachingu występuje uczestnik szkolenia oraz coach, inaczej trener rozwoju, który dzieli się wiedzą z pracownikami, w celu poprawy ich efektywności oraz odpowiada za skuteczność metody. Najważniejszym elementem i jednocześnie determinantą skuteczności coachingu jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między coachem a jego uczniem, klientem [Fabjańczuk, 2009, s. 44]. Aktualnie coraz częściej podkreślana jest rola coachingu, który stosowany jest w celu rozwijania kompetencji różnych grup pracowników, co pośrednio rzutuje na zwiększenie efektywności firmy. Jednak potrzeby oraz wymagania każdej z nich są różne, dlatego by im sprostać wykorzystuje się różne style i typy coachingu [Starr, 2005, s. 14].

Coaching nie jest szkoleniem. Są to dwa odrębne i różne procesy, pomimo tego, że ich cel jest taki sam – służą rozwojowi zawodowemu. Coaching wspiera politykę szkoleniową realizowaną w organizacji. I wzajemnie – szkolenia wspierają proces coachingu. Szczególnie widoczne jest to wzajemne wsparcie w obszarze oceny potrzeb szkoleniowych oraz w obszarze oceny efektywności szkoleń. Są jednak zasadnicze różnice między coachingiem a szkoleniem. Szkolenie nastawione jest na przyswajanie wiedzy i umiejętności z zewnątrz, natomiast coaching ukierunkowany jest na poszukiwanie wiedzy we własnym wnętrzu, na twórcze wykorzystanie już posiadanej wiedzy i doświadczenia. Coach słucha i zadaje pytania, natomiast trener prowadzący szkolenie ma za zadanie przekazać określoną porcję wiedzy. I jeszcze jedna istotna różnica. Istotą coachingu jest generowanie dużej ilości rozpatrywanych rozwiązań, podczas gdy istotą szkolenia najczęściej jest wskazanie sposobu działania. Jeśli więc w organizacji wdrażany ma być zarówno proces szkolenia, jak i proces coachingu, to zdecydowanie należy przyjąć założenie, że powinny to być dwa odrębne działania realizowane przez inne osoby.

Równie ważną formą doskonalenia kompetencji pracownika jest mentoring. Uznawany jest on za metodę długotrwałego rozwoju młodego, niedoświadczonego, ale obiecującego pracownika, której istotą jest współpraca z bardziej doświadczoną osobą. Mentorem zostaje przeważnie pracownik, który osiągnął duże sukcesy zawodowe, cieszy się w organizacji poparciem i szacunkiem, jest skłonny poświęcić swój czas na pomoc w rozwijaniu innych. Cechy osobowości mentora, takie jak komunikatywność, umiejętność przekazywania wiedzy, profesjonalizm gwarantują, iż będzie autorytetem dla podopiecznego. Ta długotrwała forma współpracy ma zazwyczaj na celu wykształcenie postaw i umiejętności kierowniczych lub specjalistycznych, a w jej zakres mogą wchodzić takie ele-

menty jak: wspólne ustalenie przebiegu kariery podopiecznego, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami zawodowymi, przekazywanie informacji o organizacji, pomoc merytoryczna i organizacyjna w rozwiązywaniu problemów młodszego pracownika [Rostkowski, 2004, s. 147]. Mentoring uważany jest za bardziej zaawansowaną formę doskonalenia pracownika niż coaching. Dotyczy całokształtu rozwoju osobistego i zawodowego pracownika. Większa musi być w tym przypadku inicjatywa osoby poddanej mentoringowi, ale też i zaangażowanie czasu i energii psychicznej samego mentora [Moczydłowska, 2010, s. 88]. Mentoring to relacja między mistrzem a uczniem zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Jej istota polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w planowaniu samorozwoju [Karwala, 2009, s. 111]. A. Blicke, charakteryzując relację mentoringową, podkreśla, że między mentorem a protegowanym rozwija się związek intensywnej wymiany [Mesjasz, 2013, s. 73-88]. W ramach tego związku mentor pełni trzy podstawowe funkcje: jest modelem zachowań, zapewnia wsparcie psychospołeczne oraz wspomaga rozwój kariery podopiecznego. Mentor może również czerpać satysfakcję z rozwoju mentorowanego, a więc z tego, że jego wysiłek i poświęcony czas przynosi oczekiwane efekty. Podopieczny odwzajemnia się uznaniem, szacunkiem i lojalnością. Jeśli uczeń odnosi sukcesy, mentor zyskuje dodatkowo opinię odkrywcy i opiekuna talentów. Można zatem wnioskować, że mentoring powinien przynosić korzyści wszystkim uczestnikom tego procesu: mentorowi, mentorowanemu, a także organizacji, która wykorzystuje to narzędzie do doskonalenia kapitału ludzkiego. Warto przytoczyć wyniki badań wskazujące, jaki jest rozkład korzyści z wykorzystywania mentoringu. I tak korzyści podopiecznego to 40%, korzyści organizacji 33%, zaś korzyści mentora to 27% [Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes i Garrett-Harris, 2008, s. 46].

I wreszcie tutoring. Tutoring może być traktowany jako narzędzie zarządzania talentami. Proces rozwojowy, jaki ma miejsce w ramach tutoring, polega właśnie na odkrywaniu i efektywnym wykorzystywaniu potencjału ludzkich talentów [Czayka-Chelmińska, 2007, s. 42]. Tutoring opiera się również na założeniu, że człowiek posiada duży, często ukryty i nie w pełni wykorzystany potencjał, który w odpowiednich warunkach może się ujawnić. Rozwój nie polega więc tylko na zdobywaniu nowej wiedzy czy umiejętności, lecz także na uzewewnętrznianiu niewykorzystanych możliwości. Celem tutoring jest zatem wydobywanie potencjału talentów jednostek [Baranowska, 2014]. W sposób najbar-

dziej ogólny i uproszczony tutoring można rozumieć jako zaplanowany proces rozwoju, który następuje w indywidualnej relacji między podopiecznym a tutorem. Geneza i praktyka tutoringu dotyczy głównie edukacji i współpracy między uczniem a nauczycielem, ale może być również wykorzystana w organizacjach jako specyficzna metoda kształcenia i doskonalenia wyróżniających się, najzdolniejszych pracowników. Charakterystyczną cechą tutoringu, odróżniającą go od innych form doskonalenia zawodowego pracowników, jest przede wszystkim jego elitarny charakter. Coaching lub mentoring może w praktyce dotyczyć wszystkich zatrudnionych, a w pewnych przypadkach (jak np. adaptacja nowo zatrudnionego pracownika) jest wręcz wskazany dla pracowników początkujących, problemowych czy osiągających niską efektywność. Tutoring jest zaś ukierunkowany w szczególności na pracowników utalentowanych, wyróżniających się i wykazujących się ponadprzeciętnym potencjałem, którzy mogą w przyszłości pełnić funkcję liderów. Tutoring można zatem zdefiniować jako dwustronną współpracę tutora z wybranym pracownikiem, której celem jest określenie i realizacja optymalnej ścieżki jego rozwoju zawodowego. Celem turtoringu jest więc wyłonienie przyszłych liderów, którzy mają pożądane cechy przywódcze oraz wykazują się niebanalnym podejściem do każdego tematu i problemu. Tutoring to wsparcie rozwoju ich potencjału. Tutoring powinien pozwolić na pełne wykorzystanie potencjału podopiecznego, zwiększenie jego samodzielności w rozwijaniu się i samokształceniu oraz wzrost świadomości co do własnych talentów i sposobów ich wykorzystania. Współpraca z tutorem to okazja do refleksji nad własną karierą, warsztatem pracy i możliwościami, to szansa na to, aby oderwać się od codziennych zadań i obowiązków i spojrzeć na swoje działania z dystansu i perspektywy długookresowej [Moczydłowska i Kowalewski, 2014, s. 165-170]. W centrum uwagi tutoringu biznesowego znajduje się utalentowany pracownik, który powinien być postrzegany jako najcenniejszy kapitał organizacji.

3. Rynek usług szkoleniowych i jego charakterystyka

Przez ostatnich kilka lat, w efekcie pozyskiwania znacznych środków unijnych przeznaczonych na szkolenia i dzięki dużemu zapotrzebowaniu na usługi szkoleniowe, powstało wiele firm oferujących nowe produkty i usługi z branży szkoleniowej. W tym samym czasie kształtowały się także potrzeby przedsiębiorców będących odbiorcami tych usług. W wyniku konfrontacji tych potrzeb i ofert szkoleniowych powstał rynek szkoleniowy, który ma zarówno pewne zalety, jak i wady. Do atutów rynku szkoleniowego funkcjonującego w obecnym kształcie

zalicza się szeroki wachlarz usług oraz firm konkurujących ze sobą. Daje to możliwość wyboru najtrafniejszej usługi oraz gwarantuje jej wysoką jakość. Ale są też i słabości tak ukształtowanego rynku. Zalicza się do nich przede wszystkim sztuczne zaniżanie cen szkoleń oraz zatrudnianie nisko wykwalifikowanych trenerów, co w efekcie prowadzi często do obniżania jakości oferowanych usług [HR Leaders Magazine, 2014]. Dziś rynek usług szkoleniowych to miejsce, gdzie firmy konkurują przede wszystkim nie ceną, ale jakością świadczonej usługi, umiejętnością dopasowania usługi do realiów biznesowych. Dojrzałość tego rynku zdaniem Marzeny Raźniewskiej-Półkoszek uwidacznia się w działaniach akwizycyjnych (inicjowanie długoterminowych relacji z klientami), jak i na poszczególnych etapach obsługi klienta. Etapy te zawierają świadczenie samej usługi, serwis poszkoleniowy, badanie satysfakcji klienta, ewaluację szkolenia oraz wprowadzanie usprawnień [Raźniewska-Półkoszek, 2014, s. 42].

Przyszłość rynku szkoleniowego w Polsce została już zaplanowana – nie tylko od strony biznesowej, lecz także specyfiki świadczenia usług rozwojowych, a 2014 r. był rokiem przełomowym dla branży szkoleniowej, podobnie jak 2005 r., kiedy to fundusze unijne zmieniły sytuację na polskim rynku szkoleń (większość aktualnie działających w Polsce firm szkoleniowo-doradczych powstała po 2005 r., gdy realna stała się możliwość korzystania ze środków EFS) – ze wszystkimi tego skutkami [Popławski, 2014, s. 37]. Dofinansowane szkolenia zwiększyły świadomość w kwestii możliwości i potrzeby inwestowania w wiedzę pracowników. Jednak z drugiej strony małe firmy szkoleniowe zbudowały negatywny obraz rynku szkoleniowego w zakresie jego jakości. Zaniżały bowiem ceny w projektach szkoleń, zatrudniając niewykwalifikowanych trenerów, co w konsekwencji obniżało jakość szkoleń. Takiego zdania jest Paweł Popławski. Jednak jakość rynku szkoleniowego budują przede wszystkim duże, renomowane firmy. Odwołując się do rankingu firm szkoleniowych, sporządzonego za 2013 r., uwzględniającego liczbę klientów, wskazać należy najlepszą dziesiątkę tych firm (tabela 1 – liczba klientów instytucjonalnych, tabela 2 – liczba klientów indywidualnych).

Tabela 1. Ranking firm szkoleniowych wg liczby klientów instytucjonalnych w 2013 r. (pierwsza „dziesiątka”)

L.p.	Nazwa firmy	Liczba klientów instytucjonalnych
1	2	3
1.	MDDP SP. Z O.O. AKADEMIA BIZNESU SP.K.	8100
2.	GRUPA ODITK	980
3.	KDK INFO SP. Z O.O.	787
4.	PROGRESS PROJECT SP. Z O.O.	784

cd. tabeli 1

1	2	3
5.	INSTYTUT ROZWOJU BIZNESU SP. Z O.O.	565
6.	FUTURE CENTRE TRAINING CORPORATION KRAWCZYK I WSPÓLNICY SP. J.	420
7.	STOWARZYSZENIE HUMANEO	380
8.	SYNTEA SA	373
9.	BANKOWY OŚRODEK DORADZTWA I EDUKACJI SP. Z O.O.	280
10.	CUSTOMERCENTRIC SELLING POLAND/PRAXIS	226

Źródło: Puzia-Sawicka [2014, s. 39].

Tabela 2. Ranking firm szkoleniowych wg liczby klientów indywidualnych w 2013 r. (pierwsza „dziesiątka”)

L.p.	Nazwa firmy	Liczba klientów indywidualnych
1.	BUSINESS CENTER 1	12000
2.	STOWARZYSZENIE HUMANEO	5127
3.	SYNTEA SA	5000
4.	KDK INFO SP. Z O.O.	1985
5.	BRITISH CENTRE	1430
6.	INSTYTUT ROZWOJU BIZNESU SP. Z O.O.	1250
7.	BMSS SP. Z O.O.	1000
8.	MTD CENTRUM SZKOLEŃ I DORADZTWA (KONSORCJUM MTD MAREK DZIDUSZKO; MTD MARK POLSKA SP. Z O.O.)	950
9.	MCS SP. Z O.O. sp. k.	325
10.	CENTRUM TROP SP. Z O.O.	204

Źródło: Puzia-Sawicka [2014, s. 39].

Analizując dane przedstawione w tabelach 1 i 2, widzimy, że w każdym z prezentowanych rankingów w pierwszej dziesiątce plasują się SYNTEA SA z Lublina (funkcjonuje od 2003 r.), INSTYTUT ROZWOJU BIZNESU SP. Z O.O. (działa od 1990 r.) z Warszawy oraz STOWARZYSZENIE HUMANEO z Nowego Sącza (powstała w 2006 r.). Są to renomowane firmy szkoleniowe organizujące wszechstronne szkolenia, zajmujące w rankingach wysokie pozycje. Firmy te funkcjonują na stosunkowo trudnym rynku z uwagi na fakt, że mają długodystansową strategię działania oraz zdywersyfikowaną ofertę.

Dla porównania warto przedstawić podobne zestawienia za rok 2015, pokazujące zmiany na rynku usług szkoleniowych, jakie miały miejsce w latach 2013-2015 (tabele 3 i 4).

Tabela 3. Ranking firm szkoleniowych wg liczby klientów instytucjonalnych w 2015 r. (pierwsza „dziesiątka”)

L.p.	Nazwa firmy	Liczba klientów instytucjonalnych
1.	AKADEMIA BIZNESU MDDP	26700
2.	MM CONFERENCES	6172
3.	GRUPA CDG	3000
4.	SYNTEZA [SZKOLENIA-KONSULTING]	2200
5.	BDO	1963
6.	GRUPA ODITK	1200
7.	PROGRESS PROJECT	1103
8.	GAMMA D.DIDIUK i M.WASILEWSKI	1041
9.	SYNTEA SA	491
10.	GRUPA SET	426

Źródło: *Biznes raport* [2016].

Tabela 4. Ranking firm szkoleniowych wg liczby klientów indywidualnych w 2015 r. (pierwsza „dziesiątka”)

L.p.	Nazwa firmy	Liczba klientów instytucjonalnych
1.	SYNTEA SA	10349
2.	ACT ADVANCED CORPORATE TRAINING SP. Z O.O.	9000
3.	GAMMA D.DIDIUK i M.WASILEWSKI	6458
4.	GRUPA SET	1930
5.	GRUPA CDG	1500
6.	AKADEMIA BIZNESU MDDP	1360
7.	4 BUSINESS & PEOPLE	1030
8.	BUSINESS CENTER 1	1000
9.	HUMAN PARTNER	890
10.	GRUPA ODITK	700

Źródło: *Biznes raport* [2016].

Przedstawione w tabelach 3 i 4 informacje wskazują, iż zdecydowanie w czołówce firm szkoleniowych lokuje się obecnie SYNTEA SA. Ta firma szkoleniowa utrzymała więc pozycję lidera z 2013 r. (tabele 1 i 2). W 2015 r. wiodącymi firmami były także MM CONFERENCES i AKADEMIA BIZNESU MDDP. Druga z wymienionych firm funkcjonowała już w 2013 r. na rynku szkoleniowym z bardzo wysoką lokatą, jednak pod nieco zmienioną nazwą. Wysoko notowanymi obecnie firmami szkoleniowymi, które w poprzednich latach także plasowały się na wysokich pozycjach, są BUSINESS CENTER 1 i PROGRESS PROJEKT. Wynika z tego, że w porównaniu do poprzednich lat na rynku usług szkoleniowych zaszły dość pokaźne zmiany. W rankingach pokazujących pierwsze dziesiątki firm (klasyfikacja wg różnych kryteriów) utrzymała się ich tylko połowa. Pozostałe pięć najlepszych firm w 2015 r. to już nowe firmy, których na czołowych miejscach w 2013 r. nie było.

Warto zadać sobie pytanie, jaki będzie rynek szkoleniowy w najbliższej przyszłości. Zakłada się, że dobrze sprzedawać się będą szkolenia specjalistyczne, skrojone na miarę, szkolenia indywidualne, bliższe konsultacjom i usługom doradczym. Przewiduje się także zwiększony popyt na szkolenia oferujące możliwość do wykorzystania po szkoleniu narzędzia, tj. gotowe procedury analityczne, dostęp do bazy danych czy dostęp do ekspertów po zakończonym kursie.

W kwestii przyszłości szkoleń warto także zwrócić uwagę na e-learning. Jakie metody zdalnego nauczania mają największą przyszłość? Okazuje się – zdaniem Jerzego Durślewicza – że największy potencjał rozwojowy ma *blended learning* [Durślewicz, 2014, s. 37]. Napływ nowych technologii na rynek stwarza możliwości kreatywnego rozwijania metod uczenia z uwzględnieniem indywidualnych preferencji i wymagań. Czynnikiem istotnym, w tym przypadku w kwestii wyboru właściwej formy szkolenia, są temat szkolenia i grupa celowa. A form szkolenia wykorzystanych w projektowaniu procesu szkoleniowego *blended learning* jest wiele. Są to m.in. kursy e-learningowe, interaktywne filmy edukacyjne, gry decyzyjne, symulatory biznesowe, symulatory aplikacji informatycznych czy *social learning*.

Podsumowanie

Rynek szkoleń w Polsce poddawany jest obecnie i nadal będzie poddawany dalszej gruntownej weryfikacji. Jest to spowodowane faktem, iż Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wraz z Polską Izbą Firm Szkoleniowych opracowują system zapewnienia jakości świadczonych usług szkoleniowych umożliwiający eliminację wszelkich nadużyć wraz z równoczesnym podniesieniem jakości oferowanych usług szkoleniowych [HR Leaders Magazine, 2014]. Opracowywany program miał wejść w życie w 2014 r. [Kuczma, 2013]. Duży wpływ na strategię działania firm szkoleniowych do 2014 r. miało zakończenie okresu finansowania ich działalności w oparciu o wykorzystanie funduszy europejskich pozyskiwanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 (PO KL). Firmy szkoleniowe, które w dużej części powstały i rozwijały się dzięki finansowaniu EFS, musiały zmierzyć się w 2014 r. ze skutkami zakończenia finansowania z budżetu 2007-2013 (finansowanie z budżetu 2014-2020 rozpoczęło się w praktyce nie wcześniej niż w 1. poł. 2015 r.). W związku z powyższym, w 2014 r. byliśmy świadkami licznych przetasowań wśród usługodawców szkoleniowych, gdyż część z nich nie poradziła sobie bez wsparcia w postaci środków EFS [www 2]. Liczba podmiotów na rynku zaczęła zmalać, a ich konfiguracja moc-

no się zmieniła (obrazują to tabele 1 i 4). Naturalną tego konsekwencją była konsolidacja rynku. Zaostrzyła się także walka konkurencyjna. Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów szkoleniowych działających na rynku, klient staje przed możliwością wyboru rozwiązania z szerokiego wachlarza ofert, co powinno przełożyć się na coraz większe możliwości doskonalenia kompetencji pracowników, które jest jednym z wiodących i ważniejszych wyzwań dla współczesnej organizacji. To tworzenie siły konkurencyjnej firmy funkcjonującej w tak trudnym i turbulentnym otoczeniu.

Literatura

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Baranowska A. (2014), *Tutoring jako alternatywna metoda pracy z uczniami zdolnymi w szkole*, „E-mentor”, nr 5.
- Biznes raport*, „Gazeta Finansowa” z dnia 11-17 marca.
- Czayka-Chełmińska K. (2006), *Metoda tutoring* [w:] *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa.
- Danilewicz D. (2003), *Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badań*. PARP, Warszawa.
- Durślewicz J. (2014), *Jutro w e-learningu*, „Gazeta Finansowa” z dnia 14-20 marca.
- Fabjańczyk M. (2009), *Uczyć się od mistrza*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
- Filipowicz G. (2014), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolter Kluwer, Warszawa.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Karwala S. (2009), *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz.
- Kuczma K. (2013), *Sytuacja rodzimego rynku szkoleniowego*, „Gazeta Finansowa” z dnia 23 kwietnia.
- Łaguna M. (2004), *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Marciniak Ł. (2009), *Pojęcie i odmiany coachingu* [w:] M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka*, Wolters Kluwer business, Kraków.
- Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R. (2008), *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

- Mesjasz J. (2013), *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe”, nr 2.
- Moczydłowska J.M. (2014), *Mentoring jako metoda rozwoju kompetencji społecznych pracownika*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 4.
- Moczydłowska J.M. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Moczydłowska J.M. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K. (2014), *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
- Moczydłowska J.M., Serafin K. (2016), *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
- Ostra selekcja na rynku szkoleń w Polsce?* (2014), HR Leaders Magazine z dnia 4 kwietnia.
- Popławski P. (2014), *To będzie przełomowy rok*, „Gazeta Finansowa” z dnia 14-20 marca.
- Puzia-Sawicka E. (2014), *Skuteczne i efektywne szkolenia*, „Gazeta Finansowa” z dnia 14-20 marca.
- Raźniewska-Półkoszek M. (2014), *Zanosi się na rok przetasowań*, „Gazeta Finansowa” z dnia 14-20 marca.
- Robbins S., DeCenzo D. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rostkowski T. (2004), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Serafin K. (2007), *Coaching i mentoring: wspomaganie pracownika w działaniu*, „Zeszyty Naukowe” nr 36, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Serafin K. (2006), *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, „Zeszyty Naukowe”, nr 32, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Sidor-Rządkowska M. (2014), *Pojęcie i istota mentoringu* [w:] M. Sidor-Rządkowska (red.), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2012), *Profesjonalny coaching*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2013), *Pułapki mentoringu*, „Personel Plus”, nr 9.
- Skibiński G. (2013), *Mentoring – tajniki skutecznej realizacji*, „Personel Plus”, nr 9.
- Starr J. (2005), *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Worek B. (2015), *Rynek szkoleniowy w Polsce – stagnacja czy rozwój?* PARP.
- Woźniak J. (2006), *Podjęcie zewnętrzne i wewnętrzne w badaniu efektywności szkoleń* [w:] I.K. Hejduk, J. Korczak, *Gospodarka oparta na wiedzy*, Politechnika Koszalińska, Koszalin.

- Wujec B. (2012), *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review”, nr 1.
- [www 1] <http://www.rynek-uslug-szkoleniowych-w-polsce.pl> (dostęp: 28.02.2016).
- [www 2] <http://hrstandard.pl/2014/01/17/raport-10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-w-roku-2014-wedlug-house-of-skills/> (dostęp: 08.04.2016).
- Zborowska E. (2014), *Chcesz się szkolić? Zwróć na to uwagę*, „Gazeta Finansowa” z dnia 14-20 marca.
- Ziemiowicz B. (2014), *Czym kierować się przy wyborze firmy szkoleniowej?* „Gazeta Finansowa” z dnia 14-20 marca.

NEW FORMS OF PROFESSIONAL COMPETENCE BUILDING IN THE CONTEXT OF THE TRAINING SERVICES MARKET

Summary: Contemporary economy is characterized by intensive economic, socio-cultural and technological transformations. This requires continuous advance of knowledge and abilities the employees. An ever growing engagement in the realization of corporate goals is necessary. Such a situation demands the usage of new forms of professional competence building. Traditional employee training methods are not sufficient. New forms of skill perfection are gaining importance such as coaching, mentoring and tutoring. This article is a survey of competence building techniques and their role for the employee and the employer. The entire problem area is presented in the context of the transformations of the Polish training services market in the years 2013-2015.

Keywords: professional competence, training, mentoring, coaching, tutoring, training services market.