

Raport z II edycji badania podmiotów działających w sektorze usług szkoleniowo- rozwojowych w województwie świętokrzyskim

Badanie zostało zrealizowane na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach, w ramach projektu pn. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, który wpisuje się w Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności.



Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach

- ul. Witosa 86 25-561 Kielce
- wup@wup.kielce.pl
- <https://wupkielce.praca.gov.pl/>

Dokument wytworzono w okresie: styczeń – marzec 2026 r.

Opracowanie: IBC Advisory Spółka Akcyjna.

Zespół Sektora Publicznego IBC: Łukasz Kuliński, Paweł Jacak, dr Łukasz Grzęda, Ewa Kamińska, Karolina Armendowicz, dr hab. Tomasz Białowąs, Oskar Pardyak

Spis treści

Wykaz skrótów	5
Wstęp	6
1. Metody badawcze	8
2. Czynniki kształtujące ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych	9
2.1. Ogólne czynniki kształtujące ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych	9
2.2. Wprowadzanie zmian w ofercie usług szkoleniowo-rozwojowych	12
2.3. Blokady rozwoju oferty usług szkoleniowo-rozwojowych	15
3. Trendy społeczno-kulturowe oraz technologiczno-ekonomiczne wpływające na branżę	18
3.1. Trendy geopolityczne i gospodarcze	18
3.2. Nauczanie zdalne	19
3.3. Nowe technologie	21
3.4. Zmiany demograficzne i społeczno-kulturowe	22
3.5. Elastyczność przedsiębiorstw i rola kompetentnej kadry jako odpowiedź na obecne trendy	24
4. Formy kształcenia	28
5. Diagnoza potrzeb szkoleniowych na rynku	32
6. Innowacyjność w kształtowaniu oferty	36
6.1. Rozumienie innowacyjności, jej obszary i przyczyny	36
6.2. Bariery i czynniki hamujące innowacyjność	39
7. Jakość usług, certyfikacje i ewaluacja	44
7.1. Kryteria dobrej usługi	44
7.2. Ewaluacja usług	47
7.3. Certyfikacje	49
8. Charakterystyka klientów i metody ich pozyskiwania	53
8.1. Segmenty klientów i ich znaczenie dla rynku oraz praktyki pracy	53
8.2. Metody pozyskiwania klientów	55
9. Źródła finansowania szkoleń	59
9.1. Modele finansowania	59

9.2.	Zalety finansowania szkoleń ze środków publicznych	60
9.3.	Biurokracja jako utrudnienie w pozyskiwaniu dofinansowań na szkolenia.....	61
9.4.	Sztywność i narzucanie modelu szkoleń przez instytucje dofinansowujące szkolenia	63
9.5.	Rozliczanie szkoleń i niestabilność finansowania publicznego	66
9.6.	Krytyka modelu finansowania szkoleń z systemu publicznego.....	68
10.	Możliwości i warunki podniesienia wskaźników kształcenia ustawicznego w regionie.....	71
11.	Możliwe scenariusze rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych	76
11.1.	Podstawa opracowania scenariuszy.....	76
11.2.	Scenariusze rozwoju branży	79
	Wnioski końcowe	85
	Rekomendacje.....	90
	Spis tabel	93

Wykaz skrótów

AI – (z j. ang. Artificial Intelligence) sztuczna inteligencja

AR – (z j. ang. Augmented Reality) rzeczywistość rozszerzona

BHP – Bezpieczeństwo i Higiena Pracy

BUR – Baza Usług Rozwojowych

CAPI – (z j. ang. Computer Assisted Personal Interviewing) badania ankietowe wspomagane komputerowo

CAWI – (z j. ang. Computer Assisted Web Interview) badania ankietowe przeprowadzane w sieci

IDI – (z j. ang. Individual In-Depth Interview) indywidualne wywiady pogłębione

ISO – (z j. ang. International Standards Organization) Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna

KPO – Krajowy Plan Odbudowy

NGO – (z j. ang. Non-Governmental Organization) organizacja pozarządowa

OPS – Ośrodek Pomocy społecznej

PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PCPR – Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie

PUP – Powiatowy Urząd Pracy

UE – Unia Europejska

VR – (z j. ang. Virtual Reality) wirtualna rzeczywistość

WUP – Wojewódzki Urząd Pracy

ZUS – Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Wstęp

Niniejszy raport jest drugim etapem badania realizowanego w ramach projektu: „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” realizowanego przez Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach. Pierwszy etap badań został przedstawiony w raporcie „Raport z I edycji badania podmiotów działających w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim”. Opierał się on na metodach ilościowych, w ramach których zrealizowano wywiady kwestionariuszowe z przedstawicielami przedsiębiorstw i instytucji świadczących usługi szkoleniowe lub doradcze w regionie metodą CAWI/CAPI wsparte analizą desk research. Niniejszy raport stanowi kontynuację tych analiz, uzupełniając je o badania jakościowe – pogłębione wywiady indywidualne (IDI) oraz metodę delficką (delphi).

Głównym celem badania była ocena stanu obecnego oraz potencjału rozwojowego sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim. Wśród celów szczegółowych wyróżniono:

1. identyfikację czynników kształtujących ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych;
2. identyfikację trendów społeczno-kulturowych oraz technologiczno-ekonomicznych wpływających na branżę;
3. analizę proponowanych form kształcenia oraz stosowanych metod badania potrzeb rynku;
4. rozpoznanie poziomu innowacyjności w zakresie kształtowania oferty;
5. identyfikację metod zapewniania jakości usług, uzyskanych certyfikacji oraz sposobów prowadzenia ewaluacji;
6. charakterystykę klientów i metod ich pozyskiwania;
7. analizy źródeł finansowania szkoleń (publiczne – prywatne);
8. określenie możliwości i warunków podniesienia wskaźników kształcenia ustawicznego w regionie;
9. opracowanie czterech możliwych scenariuszy rozwoju branży.

Raport składa się z 11 rozdziałów uporządkowanych zgodnie z celami szczegółowymi badania oraz części zawierającej wnioski końcowe i rekomendacje. W pierwszym przedstawiono zastosowane metody badawcze. Kolejne 9 rozdziałów opracowano na podstawie przeprowadzonych IDI, a każdy z nich zakończono podsumowaniem porządkującym najważniejsze wątki. Rozdział 11 opracowano na podstawie IDI oraz delphi.

W drugim rozdziale omówiono czynniki wpływające na kształtowanie oferty usług podmiotów działających w branży. W trzecim przedstawiono trendy i zmiany o charakterze gospodarczym, politycznym, technologicznym oraz społecznym, a także sposoby reagowania

przedstawiciele branży na te zjawiska. Czwarty rozdział dotyczy form kształcenia, w tym zalet i ograniczeń szkoleń stacjonarnych oraz zdalnych, prowadzonych synchronicznie i asynchronicznie. W piątym rozdziale opisano, czy i w jaki sposób podmioty diagnozują potrzeby rynku w zakresie szkoleń i kursów. Kolejna część koncentruje się na innowacyjności branży, obejmując rozumienie innowacyjności przez przedstawicieli branży, przykłady rozwiązań innowacyjnych stosowanych w branży, czynniki sprzyjające ich wdrażaniu oraz bariery ograniczające takie działania. Rozdział siódmy poświęcono jakości usług, czynnikom wpływającym na jej utrzymanie i podnoszenie, znaczeniu certyfikacji oraz praktykom ewaluacji szkoleń i pracy kadry. W kolejnym rozdziale scharakteryzowano typy klientów korzystających z oferty branży usług szkoleniowo-rozwojowych oraz sposoby ich pozyskiwania. Rozdział dziewiąty dotyczy finansowania szkoleń, w szczególności roli środków publicznych oraz relacji między finansowaniem prywatnym i publicznym, z uwzględnieniem wskazywanych przez respondentów ograniczeń finansowania publicznego. W dziesiątym rozdziale omówiono czynniki sprzyjające uczestnictwu osób indywidualnych w szkoleniach oraz bariery ograniczające ten udział. W rozdziale jedenastym na podstawie wyników metody delfickiej oraz materiału z IDI opracowano 4 możliwe scenariusze rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Raport zamykają wnioski końcowe i rekomendacje.

1. Metody badawcze

W celu oceny stanu obecnego oraz potencjału rozwojowego sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim zastosowano dwie jakościowe metody badawcze: indywidualne wywiady pogłębione oraz metodę delficką.

Indywidualne wywiady pogłębione zrealizowano zdalnie. Rozmowy, za zgodą respondentów, zostały nagrane, a następnie wykonano ich transkrypcje. Na podstawie celów badania, wstępnej analizy materiału empirycznego oraz pierwszej edycji badania opracowano drzewo kodowe. Przeprowadzono w sumie 42 wywiady z trzema grupami respondentów:

1. 20 wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw sektora usług rozwojowych (kadra zarządzająca, pracownicy kluczowi, właściciele);
2. 20 wywiadów z trenerami prowadzącymi zajęcia w ramach usług szkoleniowych;
3. 2 wywiady z ekspertami reprezentującymi organizacje branżowe.

Dla każdej z grup przygotowano oddzielny scenariusz wywiadu uwzględniając specyfikę pracy, posiadanej wiedzy i doświadczenia badanych z danej grupy. Przytaczane fragmenty wywiadów zostały dostosowane do formy pisanej, pomijając na przykład powtórzenia. Przytaczając cytaty, pierwsza grupa została podpisana jako „przedsiębiorcy”, druga „trenerzy”, a trzecia „eksperci”.

Drugim elementem badania była metoda delficka, zastosowana w celu opracowania możliwych scenariuszy rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim w perspektywie 3–5 lat. W pierwszej rundzie respondentom przedstawiono zestaw stwierdzeń opisujących potencjalne kierunki rozwoju branży, opracowany na podstawie zakodowanego materiału z wywiadów oraz wyników pierwszej edycji badania. Respondenci oceniali w skali od 0 do 10 dwa aspekty:

1. prawdopodobieństwo realizacji danego kierunku rozwoju branży;
2. siłę wpływu tego kierunku na branżę.

Po zebraniu i opracowaniu wyników tym samym osobom przesłano drugą rundę ankiety, uzupełnioną o zagregowane wyniki z rundy pierwszej. Umożliwiło to weryfikację ocen w świetle stanowiska całej grupy, co miało na celu zwiększenie trafności prognoz oraz stabilizację ocen. Uzyskane wyniki zestawiono z materiałem z wywiadów, a następnie wykorzystano do opracowania scenariuszy rozwoju branży.

2. Czynniki kształtujące ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych

W rozdziale omówiono sposoby kształtowania oferty szkoleniowej przez przedstawicieli branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Opisano wpływ czynników wewnętrznych, takich jak struktura przedsiębiorstwa oraz czynników zewnętrznych, na przykład wpływ rynku.

W pierwszym podrozdziale przedstawiono ogólne uwarunkowania stojące za decyzjami dotyczącymi tworzenia oferty szkoleń. W drugim opisano impulsy, zdarzenia i procesy prowadzące do wprowadzania zmian w ofercie. W ostatnim podrozdziale wskazano czynniki ograniczające rozwój oferty szkoleniowej.

2.1. Ogólne czynniki kształtujące ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych

W tym podrozdziale opisane zostały ogólne czynniki wpływające na kształt oferty usług szkoleniowo-rozwojowych. Respondenci opisywali dostępność finansowania publicznego oraz związane z nim ograniczenia w zakresie tematyki i treści szkoleń, a także rozpoznane potrzeby rynku i klientów.

Programy szkoleń i oferta podmiotów z sektora usług szkoleniowo-rozwojowych są kształtowane przez wiele równoległych czynników. W wypowiedziach przedsiębiorców kluczową rolę odgrywa dostępność finansowania publicznego. Przedsiębiorcy kreują swoją ofertę zarówno na podstawie dostępności finansowania z Unii Europejskiej, jak i państwowego, między innymi w ramach Bazy Usług Rozwojowych czy Krajowego Funduszu Szkoleniowego, a także finansowania regionalnego, na przykład z Urzędu Marszałkowskiego.

„(...) bazujemy na środkach z Europejskiego Funduszu Społecznego, więc trochę to wygląda tak, że bazujemy na tym, co jest dostępne, jeżeli chodzi o środki i ofertę, która zapewnia te formy wsparcia bezpłatnego”.

(Przedsiębiorca)

„(...) teraz bardziej bazujemy na, znowu (...) [finansowaniu] przez Urząd Marszałkowski”. (Przedsiębiorca)

Zakres i tematyka usług zależą w dużej mierze od tego, jakie konkursy są ogłaszane oraz jakie obszary uzyskują finansowanie. Respondenci wskazują, że w praktyce oznacza to dostosowywanie oferty szkoleń do aktualnych konkursów i finansowanych usług.

„To jakie konkursy są rozpisane. To jest najważniejsze, bo firma się z tego głównie utrzymuje”. (Przedsiębiorca)

„I tutaj ten wpływ środków unijnych i projektów, które są w poszczególnych województwach oraz operatorów, którzy na różne sposoby te środki dystrybuują, kształtuje to, w jaki sposób firmy szkoleniowe mogą zaoferować usługi podmiotom czy użytkownikom indywidualnym, czyli na szkoleniach otwartych”. (Ekspert)

Oferta podmiotów z sektora usług szkoleniowo-rozwojowych jest więc w istotnym stopniu kształtowana przez ramy i zachęty finansowania publicznego. W praktyce oznacza to, że sposób projektowania konkursów i priorytetów wsparcia może realnie ukierunkowywać rozwój rynku – wzmacniając podaż szkoleń w obszarach, które podmioty publiczne rozdzielające finansowanie uznały za szczególnie pożądane lub strategiczne.

Równolegle w wypowiedziach badanych wyraźnie wybrzmiewa wątek stałego dopasowywania oferty do popytu, rozumianego jako bieżące potrzeby rynkowe. Respondenci opisują kształtowanie portfela szkoleń poprzez rozpoznawanie zapotrzebowania oraz ocenę potencjału sprzedażowego poszczególnych tematów, a następnie modyfikowanie oferty w zależności od zainteresowania odbiorców.

„No oczywiście oferta musi być dostosowana do popytu. Czyli badamy, jaki jest popyt na daną ofertę, na dany produkt i w zależności od tego, jak ocenimy, jak wyestymujemy jakieś zapotrzebowanie czy możliwości sprzedażowe danej oferty, w taki sposób kreujemy ofertę”.

(Przedsiębiorca)

Istotne są także potrzeby przedsiębiorców korzystających z usług branży i kierujących swoich pracowników na szkolenia. W tym kontekście respondenci podkreślają znaczenie umiejętności rozpoznania grup odbiorców (instytucjonalnych i indywidualnych), które w regionie częściej inwestują w rozwój.

„Największe znaczenie mają dla nas potrzeby przedsiębiorców, bo zanim wprowadzimy usługę, to chcemy ją zweryfikować u przedsiębiorców, sprawdzić, czy jest na to popyt, potencjał”. (Przedsiębiorca)

„Ale też taki drugi ważny argument za tym, jakie szkolenia my ostatecznie wprowadzamy, to jest to, jakie grupy też się najchętniej szkolą”.

(Przedsiębiorca)

Pomocą w rozpoznaniu zapotrzebowania dotyczącego szkoleń są informacje zwrotne od uczestników - wypowiedzi co do zakresu kursów czy poruszanych tematów.

„No i też uczestnicy, będąc na innych szkoleniach, wskazują jaki zakres mógłby ewentualnie być jeszcze poruszony (...)”. (Przedsiębiorca)

Obie powyższe perspektywy łączy jeden z ekspertów, który wskazuje, że branża usług szkoleniowo-rozwojowych w rzeczywistości jest takim samym rynkiem jak inne branże, a więc panują w niej podobne prawa i zasady.

„Rynek (...) [usług szkoleniowo-rozwojowych służy do] zarabiania pieniędzy, w związku z powyższym działają takie same prawa jak na rynku sprzedaży biurek albo budowy domu (...). W związku z powyższym bardzo dokładnie obserwujemy i patrzymy, kto co robi. To z jednej strony, z drugiej strony te czynniki zewnętrzne myślę, że kształtują też środki unijne i to co w danym województwie czy w danym obszarze można zrobić”. (Ekspert)

Mechanizmy rynkowe sprzyjają stabilności oferty, a finansowanie publiczne może stwarzać szerokie możliwości oddziaływania na rynek sprzyjając różnorodności oferty. Szkolenia rozwijane przez podmioty ze względu na popyt współistnieją z usługami współfinansowanymi ze środków publicznych, które są istotne z perspektywy celów rozwojowych województwa świętokrzyskiego.

Kolejnym wątkiem widocznym w wypowiedziach respondentów jest tworzenie oferty na podstawie dostępności i kompetencji zatrudnianych osób prowadzących szkolenia.

„Generalnie uważam, że na początku, jak się ma krótką działalność, to się trzyma tego, co się wie najlepiej”. (Przedsiębiorca)

„Myślę, że [to] kwestia dostępności zespołu osób, które ewentualnie mogą u nas prowadzić szkolenia (...)”. (Przedsiębiorca)

Respondenci, a szczególnie trenerzy, zwracali uwagę na dopasowywanie oferty i treści konkretnych szkoleń pod potrzeby i wymogi klientów. Podkreślali oni, że nie ma szkolenia uniwersalnego, a jego treść, forma i zakres dopasowane są do konkretnego zamawiającego.

„(...) Zawsze jak szykuję się do realizacji danego zamówienia, kontaktuję się wcześniej z klientem, czyli z zamawiającym. Wiadomo, wcześniej jest mu przesyłany projekt, scenariusz szkolenia, ale mimo tego ja zazwyczaj się kontaktuję z daną osobą, dedykowaną do kontaktu po stronie zamawiającego”. (Trener)

W tej perspektywie szczególne znacznie ma osobista relacja trenera z klientem:

„Więc po prostu ja prowadząc szkolenia już wiem czego [stały] klient oczekuje (...) i robię ten program, który już mam tam opracowany. Natomiast jak mam klienta nowego, no to zawsze najpierw rozmawiam,

zastanawiamy się ze zleceniodawcą, czego on oczekuje i zawsze uwzględniam te jego potrzeby”. (Trener)

Z drugiej strony respondenci wskazywali, że w niektórych obszarach oferta i program szkolenia są z góry określone przez wymagania instytucji certyfikujących, a możliwość ich modyfikacji jest wyraźnie ograniczona. W takim ujęciu kształtowanie oferty polega przede wszystkim na spełnianiu minimalnych standardów, uzyskiwaniu zatwierdzeń programów oraz okresowej aktualizacji treści zgodnie z zewnętrznymi regułami.

„[treść szkoleń jest] raczej sztywna (...) są odgórnie określone tematycznie (...) [instytucja certyfikująca] daje takie minimum, które musi być (...)”.

(Trener)

Podsumowując respondenci opisują, że za kształtowanie oferty odpowiada kilka mechanizmów. Z jednej strony wskazują oni na czynniki zewnętrzne, przede wszystkim dostępność finansowania publicznego, w tym środków unijnych oraz logikę konkursów i programów, które wyznaczają ramy możliwych działań szkoleniowych. Z drugiej strony oferta jest kreowana podstawie rozpoznanego popytu. Przedstawiciele analizowanej branży stale kontrolują zapotrzebowanie, weryfikują plany wprowadzania nowych usług z klientami oraz dbają o dobór tematów pod te grupy odbiorców, które najczęściej korzystają z oferty szkoleniowo-rozwojowej. Istotne znaczenie mają również czynniki wewnętrzne, w tym dostępność kadry i jej kompetencje, które warunkują zakres usług możliwych do realizacji. Treść szkoleń, o ile pozwala na to charakter usługi, bywa dostosowywana do indywidualnych potrzeb klienta. Należy jednak podkreślić, że w obszarach objętych standaryzacją i wymaganiami instytucji certyfikujących przestrzeń do modyfikacji jest ograniczona, a w ramach oferty kluczowe jest spełnienie określonych wymogów formalnych.

2.2. Wprowadzanie zmian w ofercie usług szkoleniowo-rozwojowych

Niniejszy podrozdział koncentruje się na identyfikacji czynników kształtujących ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych, w tym na uwarunkowaniach wprowadzania zmian oraz mechanizmach decyzyjnych i wdrożeniowych towarzyszących modyfikacjom oferty w praktyce.

Respondenci opisywali modyfikowanie oferty jako stały rozwój, odbywający się w trybie ciągłym. Badani mówią o regularnym monitoringu i przeglądzie własnych usług, niekiedy również z uwzględnieniem obserwacji działań konkurencji.

„Nie ma takiego jednego momentu, że coś zmieniamy, że na przykład jest początek roku i teraz będziemy tę ofertę na nowo przerabiać, tylko po

prostu ewentualnie dodajemy albo usuwamy jakieś szkolenia z oferty”.

(Przedsiębiorca)

Przedsiębiorcy działający w branży raczej na bieżąco odpowiadają na potrzeby rynku, wprowadzając zmiany w zakresie oferowanych szkoleń.

„Jeżeli jest potrzeba i zauważamy na przykład po ankietach ewaluacyjnych po każdym szkoleniu potrzebę zmiany, no to też w ciągu roku, w każdej chwili, kiedy możemy, to wprowadzamy zmiany”. (Przedsiębiorca)

W wypowiedziach respondentów finansowanie publiczne jest wskazywane jako impuls uruchamiający zmiany w zakresie świadczonych usług. Szczególne znaczenie przypisywane jest ewolucji podejścia Unii Europejskiej do dofinansowań, w tym przesuwaniu priorytetów w stronę transformacji energetycznej. Powoduje to rozwijanie i modyfikowanie oferty szkoleń w obszarach wpisujących się w nowe kierunki.

„(...) też środki unijne i to co w danym województwie czy w danym obszarze można zrobić. I wie pan, weszły te środki związane z zielonością, czyli z elementami ekologicznymi (...)”. (Ekspert)

Kolejnym czynnikiem zewnętrznym, który wymusza wprowadzanie zmian w zakresie realizowanych szkoleń, są nowelizacje prawa oraz modyfikacje wymagań egzaminacyjnych i certyfikacyjnych. Jak wskazuje jeden z trenerów, istotnym elementem pracy jest stałe monitorowanie tego, czy na egzaminach nie pojawiają się nowe treści lub wymagania:

„(...) i też się interesuję wynikami egzaminów i zawsze po egzaminie każę zadzwonić, powiedzieć, czy coś było nie tak, [czy] było coś nowego, [czy] coś muszę zmienić [...]”. (Trener)

Zmiany przepisów mogą też bezpośrednio przekładać się na wzrost zapotrzebowania na szkolenia w danym obszarze, co jedna z trenerek opisuje następująco:

„Czyli wprowadzone są nowe przepisy i teraz wszyscy chcą się z tego szkolić. I jest po prostu, aż nadmiar zapytań o dane terminy, o możliwość przeszkolenia danego podmiotu”. (Trener)

Kolejnym istotnym wątkiem jest wprowadzanie nowości do oferty poprzez rozpoznawanie potrzeb klientów i obserwacje rynku, odpowiadając tym samym na popyt.

„Powieм tak, często czynnik jest taki, że osoby dzwonią do nas z pytaniem, czy na przykład mamy w swojej ofercie, no bo wiadomo, nie wszystko gdzieś tam udostępniamy, więc jeżeli ktoś coś zainicjuje, no to wtedy też

wrzucamy. Ewentualnie inspirujemy się też innymi dostawcami usług. Jeżeli widzimy, że ktoś tam ma duży popyt na coś tam, no to my też wtedy udostępniamy, modyfikujemy, no to tak jak mówię, no głównie pod tych klientów. Jeżeli wyjdzie jakieś zainteresowanie wrzucimy raz, to nagle jest bardzo dużo zainteresowanych”. (Przedsiębiorca)

Wypowiedzi respondentów sugerują, że branża świadomie monitoruje działania konkurencji oraz obserwowane trendy, starając się adekwatnie na nie reagować.

Trenerzy natomiast skupiali się na wątkach praktycznych szkoleń, podkreślając znaczenie uczenia się na popełnianych przez siebie błędach.

„Wydaje mi się, że przede wszystkim na zmianę oferty szkolenia albo zmianę charakteru prowadzenia szkolenia to głównie wpływa doświadczenie. Jeżeli widzę, że to co stworzyłam, napisałam na kartce (...), gdzieś tam w realizacji (...) nie sprawdza się do końca, no to wtedy bardzo mocno gdzieś tam staramy się to unowocześnić i zmieniać”. (Trener)

W tym kontekście istotną rolę dla przedsiębiorstw z branży odgrywa ewaluacja prowadzonych szkoleń, pozwalająca zauważyć błędy i umożliwiającą rozwój kompetencji kadry.

„(...) po pierwsze my bierzemy pod uwagę, to w czym my się rozwinęliśmy jako firma, czyli jeżeli nasi trenerzy, nasi pracownicy zdobyli jakieś nowe kompetencje [...], to sobie wprowadzamy też to do szkoleń. No i plus takie badanie tej grupy naszej, [...], która odbyła u nas szkolenia. Bo też sobie prowadzimy takie ankiety ewaluacyjne po szkoleniach, tam każdy uczestnik może się wypowiedzieć (...). [Po] analizie końcowo-rocznej ewentualnie wprowadzamy albo zmiany w ofercie, którą mamy albo coś dodatkowego”.
(Przedsiębiorca)

Wprowadzane zmiany w ofercie zależą więc nie tylko od popytu na dane usługi, lecz także od zasobów kadrowych. Rozwój kompetencji zespołu sprzyja włączaniu nowych tematów i rozwiązań do oferty, a uzupełnianie kadry o kolejnych trenerów stanowi istotny mechanizm adaptacji do zmieniających się potrzeb rynku.

Kolejnym mechanizmem zmian są oddolne propozycje zgłaszane przez kadrę. Jak mówi jeden z przedstawicieli przedsiębiorców:

„[...] to znaczy ktoś z zespołu zgłasza propozycję jakiegoś tematu, albo gdzieś tam znajdzie jakąś potrzebę czy grupę, która na przykład zgłasza potrzeby szkolenia i jest zdecydowane w organizacji, że to robimy. Więc to

jest często tak oddolnie, nie ma tego systemowego, że jest jakaś decyzja strategiczna, że teraz wchodzimy w takie szkolenie albo inne. Najczęściej to bywa od strony pracowników, od strony członków zespołu”.

(Przedsiębiorca)

Na podstawie zebranego materiału można stwierdzić, że oddolny sposób wprowadzania zmian wydaje się częstszy w mniejszych podmiotach, które opierają rozwój przede wszystkim na bieżących sygnałach z otoczenia i potrzebach klientów, a rzadziej na długofalowych planach. Równolegle w materiale pojawiają się jednak wypowiedzi wskazujące na bardziej sformalizowane podejście, oparte o wieloletnie strategie rozwoju:

„Tak, jako zakład mamy napisaną strategię działania na najbliższe 5 lat. Ona jest też aktualizowana, a poza tym bieżąca praca weryfikuje tę strategię, więc musimy się dostosowywać do zmian”. (Przedsiębiorca)

Z tej wypowiedzi wynika także, że dokumenty określające plany rozwojowe nie zawsze mają stały charakter i podlegają modyfikacjom wraz ze zmianami warunków funkcjonowania.

Przedsiębiorstwa z sektora usług szkoleniowo-rozwojowych wydają się działać proaktywnie, monitorując rynek i popularność usług. Wśród czynników zewnętrznych ponownie kluczowe znaczenie ma finansowanie publiczne, w szczególności zmiany w dostępności środków oraz priorytetach unijnych, które wpływają na modyfikację oferty. Istotnym czynnikiem zewnętrznym są także zmiany w prawie, zasadach certyfikacji czy wymogach egzaminacyjnych.

Wśród czynników wewnętrznych trenerzy i przedstawiciele przedsiębiorców wskazywali, że treść szkoleń modyfikowana jest na podstawie prowadzonej ewaluacji oraz własnego doświadczenia. Istotną rolę we wprowadzaniu zmian odgrywa kadra, ponieważ rozwój nowych usług zależy od dostępności trenerów. Dodatkowo część zmian, szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach, wprowadzanych jest oddolnie. Wydaje się, że większe organizacje posiadają plany i strategie rozwoju, które są odpowiednio modyfikowane i dostosowywane, aby odpowiedzieć na bieżące potrzeby.

2.3. Blokady rozwoju oferty usług szkoleniowo-rozwojowych

W wypowiedziach respondentów pojawiają się dwa główne wątki, które mogą ograniczać wprowadzanie zmian w ofercie. Pierwszym z nich jest dostępność kadr. Kompetentni trenerzy stanowią podstawę realizacji szkoleń, ograniczony dostęp do osób o odpowiednich umiejętnościach może utrudniać rozwijanie i aktualizowanie oferty. Wątek ten ilustruje wypowiedź jednego z przedstawicieli przedsiębiorców:

„(...) właśnie jest olbrzymi problem z zasobami pracowniczymi i z ich umiejętnościami. To jest, myślę (...) [duże pole] do popisu dla urzędów pracy (...). Tu jest bardzo duży problem w mojej ocenie w województwie świętokrzyskim, ale mówię konkretnie o małym miasteczku [...]”.

(Przedsiębiorca)

„(...) problem, który pojawia się w takich małych miasteczkach, w małych aglomeracjach, dotyczy tego, że personel ma mało doświadczenia”.

(Przedsiębiorca)

Ze względu na znaczenie zasobów ludzkich dla rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych istotnym wyzwaniem pozostają braki personalne w województwie świętokrzyskim, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach. Po rozpoznaniu nowych potrzeb rynku przedsiębiorstwa z branży muszą dysponować odpowiednimi kompetencjami, aby móc na te potrzeby odpowiedzieć. W tym kontekście ograniczona dostępność wykwalifikowanych trenerów może wyraźnie spowalniać rozwój oferty.

Drugim ograniczeniem są sztywne wymogi dotyczące programów szkoleń finansowanych ze środków publicznych. Mogą one w praktyce utrudniać wprowadzanie modyfikacji treści, nawet jeśli oczekivaliby ich klienci. W konsekwencji ogranicza to elastyczność realizacji usług i może negatywnie wpływać na dopasowanie szkolenia do bieżących potrzeb odbiorców.

Główne wnioski

Kształtowanie oferty przez przedsiębiorstwa działające w branży usług szkoleniowo-rozwojowych jest procesem wieloczynnikowym, w którym równolegle działają mechanizmy rynkowe i instytucjonalne. Z jednej strony istotna jest dostępność finansowania publicznego oraz zmieniające się priorytety konkursów i programów. Z drugiej strony wyraźnie obecne jest kierowanie się przez przedsiębiorstwa popytem na usługi, poprzez stałe rozpoznawanie zapotrzebowania, weryfikowanie propozycji z klientami oraz dostosowanie tematów szkoleń do grup odbiorców, które realnie korzystają z usług szkoleniowo-rozwojowych.

Impulsami do zmian są sygnały rynkowe, takie jak zapytania klientów, dostrzegane nisze oraz rosnące oczekiwania dotyczące praktycznego charakteru szkoleń, a także czynniki formalne. Do tych ostatnich należą zmiany w przepisach oraz wymagania egzaminacyjne i certyfikacyjne, które mogą wymuszać aktualizację treści, a niekiedy prowadzą do gwałtownego wzrostu popytu na szkolenia w określonych obszarach.

Proces decyzyjny dotyczący zmian w ofercie jest zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W mniejszych podmiotach inicjatywy wydają się mieć charakter oddolny i wynikają z propozycji zespołu oraz bieżącej pracy z klientami. W innych organizacjach wprowadzanie zmian jest osadzone w bardziej sformalizowanych ramach, opartych na dokumentach strategicznych i długofalowych planach rozwoju, które są następnie aktualizowane w miarę zmian na rynku. Niezależnie od modelu zarządzania, istotną rolę pełnią procesy doskonalenia oferty, oparte na informacjach zwrotnych od uczestników, ewaluacjach poszkoleniowych oraz testowaniu rozwiązań w praktyce.

Modyfikowanie oferty utrudnia ograniczony zasób kompetentnych trenerów, co szczególnie wybrzmiewa w odniesieniu do mniejszych miejscowości, a także sztywne ramy części szkoleń finansowanych ze środków publicznych, które ograniczają możliwość elastycznego dostosowywania treści do oczekiwań klientów.

3. Trendy społeczno-kulturowe oraz technologiczno-ekonomiczne wpływające na branżę

W rozdziale tym opisano trendy, które zdaniem respondentów wpływają na funkcjonowanie branży. Zaczęto od najszerzych zjawisk geopolitycznych i gospodarczych, a następnie opisano trendy związane z rozwojem technologii – rozwój nauczania zdalnego oraz pojawienie się sztucznej inteligencji. W kolejnym podrozdziale opisane zostały zmiany związane ze starzeniem się społeczeństwa i nowymi oczekiwaniami ze strony młodych osób. Na koniec przedstawiono, w jaki sposób przedstawiciele branży odpowiadają na konsekwencje wywoływane przez opisane trendy.

3.1. Trendy geopolityczne i gospodarcze

Wątkiem powtarzającym się w wypowiedziach respondentów jest wpływ zjawisk geopolitycznych oraz powiązanych z nimi trendów gospodarczych. Wojna w Ukrainie, wydarzenia na Bliskim Wschodzie oraz polityka celna Stanów Zjednoczonych i Chin, w połączeniu z ciągle odczuwalnymi skutkami inflacji, generują poczucie niepewności i nieprzewidywalności. Przekłada się to na działania przedsiębiorstw – klientów branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Respondenci wskazują, że przedsiębiorcy korzystający usług branży wstrzymują inwestycje w skutek czego popyt na oferowane przez firmy z branży szkoleniowo-rozwojowej usługi spada.

„Wszystkie aspekty (...) od globalizacji, tego co się dzieje, ceł między Stanami czy Chinami, to widać w bardziej zachowawczym działaniu naszych przedsiębiorców. Mniej chętni są do inwestowania w cokolwiek”.

(Przedsiębiorca)

„Powiem szczerze, że to co się zmienia na lokalnym rynku, w związku z tym, że mieliśmy sporą inflację i tak dalej, mniejsze było zapotrzebowanie czy chęć do szkoleń, za które musiały osoby zapłacić. (...) natomiast klienci, szczególnie jeżeli chodzi o województwo świętokrzyskie, to głównie wolą szkolenia, które w jakiś sposób są tam dofinansowane”. (Przedsiębiorca)

Jedną ze strategii w odpowiedzi na niepewną przyszłość może być postawa bierności i wycofania się z inwestycji czy wstrzymania planów rozwojowych, czekając na rozwój wydarzeń.

„Mniej chętni są do inwestowania w cokolwiek, wręcz wycofują się. Przetrwamy, poczekamy, nie rozwijamy się. Mało który przedsiębiorca w naszej rozmowie deklaruje jakąś ekspansję i jakiś rozwój. Chce

przeczekać ten okres, czy wojnę na Ukrainie, czy tych ruchów w gospodarce”. (Przedsiębiorca)

Wojna w Ukrainie oraz związana z nią migracja osób pochodzenia ukraińskiego do Polski, z jednej strony zwiększyły liczbę potencjalnych uczestników szkoleń, z drugiej strony zwiększyły wymagania dotyczące przygotowania szkoleń oraz spowodowały konieczność ich dostosowania do potrzeb osób z Ukrainy.

„(...) coraz więcej (...) Ukraińców jest, oni przyjeżdżają, (...) więc, potrzeba będzie zawsze, żeby ktoś kształcił ludzi, żeby podwyższali kwalifikacje i zdobywali w głównej mierze państwowe dokumenty, na podstawie których mogą obsługiwać techniczne urządzenia”. (Trener)

„(...) [osoby z Ukrainy] to jest bardzo duża grupa pracownicza, no to też wymaga pewnych, chociażby czasami tłumaczy na sali szkoleniowych, jakichś dostosowań dla nich”. (Przedsiębiorca)

Czynniki geopolityczne są postrzegane przede wszystkim jako zagrożenie dla branży. Respondenci sugerują, że w tym obszarze możliwości działań proaktywnych mogą być ograniczone, a przedsiębiorstwa korzystające z usług szkoleniowo-rozwojowych mogą biernie oczekiwać na dalszy rozwój sytuacji. Jednocześnie migracja z Ukrainy bywa oceniana pozytywnie, ponieważ zwiększa liczbę potencjalnych uczestników szkoleń - są to osoby, które ze względu na swoją sytuację mogą poszukiwać wsparcia rozwojowego.

3.2. Nauczanie zdalne

Mimo że okres pandemii COVID-19 zakończył się już kilka lat temu, w wypowiedziach respondentów nadal pojawiają się odniesienia do jej konsekwencji. Sam okres pandemii jest opisywany jako przełom, który upowszechnił w branży kształcenie zdalne, zarówno w formule synchronicznej, jak i asynchronicznej.

„Oczywiście, pandemia dała na pewno znak do tego, że niektórzy są gotowi na taką naukę online. No i ja tutaj, też jako studio teraz rozwijam się w tym kierunku i takie coś planuję. (...) dopiero jestem na etapie tworzenia takiej platformy do nauki”. (Trener)

Z jednej strony część branży zamierza dalej rozwijać formy nauczania zdalnego, z drugiej respondenci wskazują, że po początkowej fali upowszechnienia form zdalnych, obserwowany jest trend ich ograniczania oraz poszukiwania powrotu do szkoleń stacjonarnych. W wypowiedziach jako jedna z przyczyn tej zmiany pojawia się ocena niższej jakości części szkoleń realizowanych w formule zdalnej.

„(...) w pandemii myśmy wszyscy zaczęli szkolić online, a dzisiaj jest taki trend, żeby wychodzić z online (...). Jako firmy szkoleniowe (...) myśmy nie nauczyli się efektywnie prowadzić szkoleń online, mówię o szkoleniach w czasie rzeczywistym, uważam, że to jako firmy szkoleniowe, generalnie jako branża, nie daliśmy rady. (...) I teraz podzielimy organizacje na dwie części Ci, którzy robili to przed pandemią umieją to świetnie, ale ich jest mniejszość. A ci którzy nauczyli się tego w pandemii myślę, że ciągle my nie robimy takiej jakości, jaką moglibyśmy robić, (...) ale też przez to obniżyliśmy wartość szkoleń i nauczyliśmy uczestników, że jak są na online to równocześnie mogą (...) [robić inne rzeczy], co powoduje, że to wszystko ma dużą niższą jakość. I dzisiaj już się zaczyna taki trend, że ludzie mówią nie, online nie, spotkajmy się na sali, więc trochę jest odwrócenie już dzisiaj”. (Ekspert)

W relacjach respondentów wybrzmiewa także wątek, że nie wszystkich branżach można skutecznie przenieść szkolenia do trybu zdalnego, szczególnie tam, gdzie szkolenia mają charakter praktyczny.

„(...) u nas jest trochę trudniej, z tego względu, że my właśnie stawiamy (...) na praktykę i stosowanie praktycznych umiejętności, więc, mimo że pandemia i właśnie rozwój tych platform sugerował, żeby się przenieść na szkolenia zdalne, czy tam mieszane, czy już tutaj e-learningi, no to my z tego docelowo nie korzystamy”. (Przedsiębiorca)

Respondenci zwracają także uwagę na ograniczenia szkoleń realizowanych za pośrednictwem internetu. W wypowiedziach pojawia się między innymi ryzyko wykluczenia cyfrowego oraz kwestia dostępności nowych form kształcenia dla osób starszych.

„Jest pewna grupa osób, które gdzieś tam są zagrożone tym wykluczeniem cyfrowym i nie jest łatwo dla nich prowadzić różnego rodzaju szkolenia za pośrednictwem platform komputerowych, bo albo nie do końca je ogarniają albo nie chcą”. (Przedsiębiorca)

Z drugiej strony szkolenia zdalne mogą być odpowiedzią na trudności komunikacyjne w województwie świętokrzyskim.

„Nikt nie chce przyjeżdżać, no bo wiadomo, to są też koszty, w danych województwach ograniczony jest też dostęp do tych firm szkoleniowych”.
(Przedsiębiorca)

Dywersyfikacja form szkoleń poprzez rozszerzanie oferty o asynchroniczne szkolenia zdalne realizowane na dedykowanych platformach jest dla przedsiębiorstw działaniem zwiększającym odporność na zmiany i potencjalne zagrożenia.

„(...) platformę e-learningową mamy przygotowaną, mamy tam kilka szkoleń, więc administracyjnie, organizacyjnie, technologicznie jesteśmy na to też w razie czego przygotowani. Gdyby to już była konieczność zareagowania na to i wprowadzenia wyłącznie takich szkoleń, to my też możemy to zrobić”. (Przedsiębiorca).

Opinie respondentów na temat nauczania zdalnego wydają się być podzielone. Z jednej strony rozwija się nowe platformy do nauczania zdalnego, z drugiej pojawiają się opinie, że rynek powraca do szkoleń stacjonarnych i będzie je dalej rozwijać, natomiast formy online zostaną w większym stopniu zagospodarowane przez podmioty wyspecjalizowane w tym obszarze.

3.3. Nowe technologie

Kolejnym trendem technologicznym jest trwająca rewolucja technologiczna związana ze sztuczną inteligencją. Jest ona postrzegana jednocześnie jako szansa i wyzwanie dla branży usług szkoleniowo-rozwojowych, a respondenci wskazują zarówno zalety, wady oraz zagrożenia wynikające z upowszechniania się nowych technologii.

Przedstawiciele branży podkreślają, że muszą zaakceptować trwające zmiany i się do nich dostosować, nie mogąc ich ignorować.

„(...) więc my tu już jesteśmy w tym trendzie, czyli uznaliśmy, że to tak jest, że ten przełom się dokonał. Natomiast teraz też widzimy nowe trendy w szkoleniach, bo młodzież, czy nowi pracownicy szkolą się za pomocą narzędzi cyfrowych, czy wiralowych, czy za pomocą tego świata wideo, że zakłada się okulary cyfrowe i można uczyć się spawania nawet”.

(Przedsiębiorca)

Nowe technologie mogą być narzędziem usprawniającym pracę trenerów. Respondenci opisują wykorzystanie AI w celu udoskonalenia treści szkoleń, w tym ich oprawy wizualnej.

„Ja, jeżeli mogę, wykorzystuję nowoczesne rozwiązania. Jak weszła sztuczna inteligencja i możliwości stworzenia agentów sobie do pomocy w kontekście szkoleniowym, momentalnie stwierdziłam, że będę to wykorzystywać. Jeżeli mogę skorzystać z AI pod kątem grafiki, to dlaczego mam z tego nie korzystać, jeżeli te grafiki będą bardziej przyjazne dla oka.

(...) i mogę to zrobić we własnym zapleczu domowym, więc lubię te narzędzia”. (Trener)

Jednocześnie respondenci podkreślają, że sama gotowość do wykorzystywania nowych technologii w pracy nie jest wystarczająca. Wskazują na potrzebę szkoleń umożliwiających pozyskanie kompetencji cyfrowych, zarówno w zakresie projektowania treści, jak i prowadzenia zajęć z wykorzystaniem nowych narzędzi i programów. Ma to pozwolić na lepsze odpowiadanie na rosnące zapotrzebowanie, zwłaszcza ze strony osób młodych.

„(...) staramy się podążać za nowymi trendami. Czyli ostatnio podnosiliśmy kwalifikacje właśnie na zagranicznych szkoleniach, z tych form wsparcia online’owych, hybrydowych, ale też z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, jako sposobu komunikacji czy wsparcia docierania do uczestników”. (Przedsiębiorca)

Jednocześnie nowe technologie są postrzegane także jako zagrożenie. Szybkie i nieprzewidywalne tempo rozwoju AI budzi niepokój o przyszłą rolę trenerów w branży.

„(...) AI wejdzie, wchodzi bardzo mocno (...) i to jest pytanie, jak długo jeszcze trener na sali będzie potrzebny, czy w ogóle jeszcze jest potrzebny? I tutaj to tempo zmian jest przeokrutne, myślę, że nikt z nas nie wie, co będzie za rok”. (Ekspert)

Badani dostrzegają zmiany w oczekiwaniach rynku idące za rozwojem nowych technologii, w szczególności sztucznej inteligencji. AI bywa oceniane jako narzędzie potencjalnie wspierające podnoszenie jakości szkoleń, a jednocześnie pozostaje w wypowiedziach respondentów źródłem obaw, zwłaszcza w kontekście strachu o utratę pracy wśród trenerów.

3.4. Zmiany demograficzne i społeczno-kulturowe

Kolejnym trendem wpływającym na branżę usług szkoleniowo-rozwojowych jest zmiana demograficzna, w tym spadek liczby urodzeń oraz migracja młodych osób poza teren województwa świętokrzyskiego, a w konsekwencji postępujące starzenie się społeczeństwa w regionie. Jednocześnie zmieniają się oczekiwania młodszych klientów, którzy zwracają coraz większą uwagę na jakość szkoleń oraz częściej oczekują krótszych i bardziej intensywnych kursów.

Opisany trend w bezpośredni sposób wpływa na działanie firm z branży szkoleniowo-rozwojowej: jej reprezentanci dostrzegają spadek zainteresowania na szkolenia wśród osób młodych i jego wzrost wśród osób starszych. Warto jednocześnie wskazać, że osoby starsze w opinii respondentów są niechętnie do ponoszenia odpłatności za szkolenia.

„(...) kiedyś u nas w mieście rodziło się 1200 dzieci, jak zacząłem szkolenia 30 parę lat temu. Teraz się rodzi niecałe 400, więc charakter mojej działalności całkiem się zmienił”. (Trener)

„Duże zainteresowanie jest wśród osób po 60. roku życia, różnego rodzaju formami rozwoju. Natomiast to jest ta grupa społeczna, która właśnie nie bardzo chciałaby płacić za różnego rodzaju oferty”. (Przedsiębiorca)

Jedną ze strategii odpowiadających na zmiany demograficzne jest ukierunkowanie oferty na konkretną, wąsko zdefiniowaną grupę odbiorców. Odnosi się do tego jeden z trenerów z branży szkoleń samochodowych:

„[w firmie było kiedyś] 15 samochodów osobowych, dzisiaj jeden i nie ma co robić, natomiast jeżdżę trzema ciężarówkami i autobusem, więc ten charakter się zmienił, ale to jest podyktowane bardziej chyba potrzebami rynku i tym, że moja firma jest bardziej postrzegana jako ta, która szkoli tych kierowców zawodowych”. (Trener)

Specjalizacja przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych bywa więc postrzegana jako potencjalna odpowiedź na wyzwania demograficzne.

Innym zauważalnym trendem jest wzrost oczekiwań dotyczących jakości usług wśród osób młodych, widoczny między innymi w standardzie wykorzystywanego sprzętu.

„Nie będą pracować na starszej maszynie, tylko tak jak na przykład mają nowszy samochód i są przyzwyczajeni do jakiegoś tam luksusu, to tak samo chcą pracować na nowszej maszynie”. (Trener)

Respondenci dostrzegają także wzrost wymagań dotyczących samej formy zajęć, która powinna być bardziej urozmaicona, aby utrzymać zaangażowanie uczestników.

„No i samo nastawienie też uczestnika. Kiedyś uczestnik szedł na szkolenie i oczekiwał tylko wykładu. Teraz już uczestnicy szkolenia wymagają od trenera, żeby on ich zainteresował, żeby to nie był normalny wykład, tylko żeby też był zabawny, żeby też były przerywniki luzujące, czyli żeby ten mózg miał możliwość troszeczkę odpocząć (...)”. (Trener)

Pojawiają się także nowe oczekiwania w zakresie dostosowania szkoleń do wymagań osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami, które mogą budzić sprzeciw wśród starszej kadry trenerskiej.

„Neurotypowość też wymaga pewnych dostosowań, wymaga czegoś, na co kiedyś się brutalnie nie zwracało uwagi i ja widzę wśród naszych członków

czasami taki bunt, że ktoś mówi, ja nie będę właśnie dbał o takich ludzi, bo ja nie chcę tego robić, bo ja jestem z takiej szkoły, że nie będę tego robił”.

(Ekspert)

Kolejną zmianą o charakterze generacyjnym jest trend skracania czasu trwania szkoleń na rzecz bardziej skondensowanych form. Młodsze osoby częściej oczekują krótszych szkoleń, zarówno w odniesieniu do długości pojedynczego spotkania, jak i całego kursu.

„(...) znaczy pokoleniu młodszemu, nie chce się. Dwa dni szkolenia na sali szkoleniowej, które kiedyś było standardem, dzisiaj właściwie, no nie chcę powiedzieć, że odchodzą do niepamięci, ale no dużo trudniej ludzi jakby zmotywować do tego, żeby dwa dni poświęcili na to, czy zainwestowali w to, żeby byli na szkoleniu”. (Ekspert)

Jednocześnie w materiale akcentowane są rosnące oczekiwania dotyczące szybkiego efektu oraz większe wymagania wobec treści, która powinna być konkretna i lepiej dopasowana do potrzeb uczestników.

„Te oczekiwania się tak zmieniły, jest dużo większe od uczestników wymaganie efektu, szybkiego efektu, dużo większe wymaganie formy dopasowanej do nich. Dużo większe wymaganie takiego mięsa, to się tak mówi w świecie szkoleniowym, czyli takiej treści, a nie opowiadania swoich historii”. (Ekspert)

Postępujące zmiany demograficzne widoczne w wielu sektorach, oddziałują także na branżę usług szkoleniowo-rozwojowych. Wśród osób młodszych widoczny jest wzrost wymagań dotyczących jakości szkoleń oraz oczekiwanie krótszych i bardziej skondensowanych form. Przedsiębiorstwa z branży wydają się kierować w stronę węższych specjalizacji oraz rozwijać ofertę dla osób starszych jako odpowiedź na zmieniające się zapotrzebowanie na szkolenia.

3.5. Elastyczność przedsiębiorstw i rola kompetentnej kadry jako odpowiedź na obecne trendy

W ostatnim podrozdziale omówione zostały strategie odpowiedzi na opisane trendy. Wskazano na ogólne metody budowania odporności przedsiębiorstw działających na rynku usług szkoleniowo-rozwojowych na pojawiające się zmiany oraz działania podejmowane w odpowiedzi na konkretne trendy.

Respondenci, mówiąc o gotowości na pojawiające się zmiany, podkreślali znaczenie kompetentnej kadry, która ma ułatwiać elastyczne dopasowywanie się do zmian i nowych trendów w branży.

„Firma opiera się głównie na ludziach i tylko to jest bazą i wiedzą umiejętności zespołu”. (Przedsiębiorca)

„(...) nasz zespół (...), ma takie dość elastyczne podejście i do zarządzania, i do funkcjonowania, więc tak naprawdę na bieżąco się dostosowujemy do pewnych rzeczy, więc myślę, że [gotowość na zmiany] jest na dość dobrym poziomie”. (Przedsiębiorca).

Respondenci podkreślają wagę ciągłej edukacji, wskazując na konieczność doszkalania się, zwłaszcza gdy zmiany wiążą się z wprowadzeniem nowych narzędzi lub platform. Ciągła edukacja realizowana jest poprzez wyjazdy szkoleniowe, konferencje czy udział w zespołach eksperckich, traktowanych jako źródło bieżącej orientacji w zmianach i miejsce wymiany doświadczeń.

„Jeżeli coś się tam zaczyna dziać, coś się pojawia, nowa maszyna, nowe oprogramowanie (...), to ta osoba prowadząca musi się zorientować, jaki to rodzaj programu (...), wiedzieć o czym mówią ci ludzie”. (Trener)

„Wydaje mi się, że staramy się na bieżąco i uczyć się i wyjeżdżać na różnego rodzaju (...) szkolenia, głównie międzynarodowe (...)”.

(Przedsiębiorca)

Jako odpowiedź na liczne zmiany technologiczne oraz nowe trendy gospodarcze, społeczne i geopolityczne podkreślana jest rola monitorowania branży oraz sieciowania. Budowanie siatki kontaktów pozwala nie tylko pozostawać na bieżąco z nowościami w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych, lecz także wzmacnia odporność na pojawiające się trendy oraz presję konkurencyjną, w tym ze strony podmiotów z innych państw Unii Europejskiej.

„Jeżeli mam możliwość, to biorę udział w konferencjach tematycznych, które mnie interesują. A też w swojej pracy zawodowej, jeżeli powstaje jakiś zespół merytoryczny, to staram się zawsze do takiego zespołu merytorycznego dołączyć, bo zawsze to jest wymiana myśli osób, które pracują w tym samym obszarze co ja”. (Trener)

„(...) będą musiały [przedsiębiorstwa] być bardzo mocno wyspecjalizowane na ten rynek, tworząc sieciowania z innymi przedsiębiorcami podobnymi sobie w Unii, ale takimi mocnymi graczami, bo ja nie sądzę, żeby u nas duzi gracze się aż tak znaleźli, żeby pomagali napisać projekty na poziomie światowym czy europejskim. Niech pan sobie wyobrazi przedsiębiorcę wytwarzającego technologicznie coś u nas, nie wiem i Niemca, który ma do dyspozycji bazę laboratoryjną uczelni i innych podobnych sobie

przedsiębiorstw, tworzą strategiczny jakiś projekt i sięgają po środki Unii”.

(Przedsiębiorca)

Elastyczność, rozumiana jako zdolność wprowadzania zmian na podstawie rozpoznania potrzeb rynku, jest w wypowiedziach respondentów wskazywana jako istotny czynnik wzmacniający odporność oraz przygotowanie przedsiębiorstw z branży na pojawiające się zmiany technologiczne i społeczno-kulturowe. Ważną rolę odgrywa doświadczona i kompetentna kadra, której rozwój, wspierany przez stałe podnoszenie kwalifikacji, może zwiększać gotowość przedsiębiorstw na pojawiające się wyzwania.

Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z innymi podmiotami i instytucjami z branży oraz przedsiębiorcami korzystającymi z usług sektora szkoleniowo-rozwojowego może pomagać w rozpoznawaniu potrzeb branży i pozostawać na bieżąco z zachodzącymi zmianami, zarówno na poziomie całego sektora, jak i w obszarach specjalizacji poszczególnych przedsiębiorstw i trenerów.

Główne wnioski

Istotnym wątkiem w wypowiedziach respondentów są obawy związane z kryzysami geopolitycznymi (wojny) oraz gospodarczymi (inflacja). Widoczny jest także trend zmian technologicznych. Wspólnym doświadczeniem respondentów jest upowszechnienie rozwiązań zdalnych w okresie pandemii oraz utrwalenie części z nich, przy jednoczesnym pojawianiu się wątku stopniowego powrotu do form stacjonarnych.

Wątek społeczno-kulturowy dotyczy przede wszystkim zmieniających się oczekiwań odbiorców i postępującego starzenia się społeczeństwa. Młodsze pokolenia są zdaniem respondentów bardziej wymagające wobec sposobu prowadzenia zajęć, warunków organizacyjnych, a jednocześnie mniej skłonne do uczestnictwa w długich formach szkoleniowych. W materiale pojawiają się też sygnały oczekiwań co do dostosowywania szkoleń do osób ze szczególnymi potrzebami oraz dla osób z doświadczeniem migracji, szczególnie z Ukrainy. Zauważa się także konieczność rozwoju oferty o kursy dla osób starszych, poprzez dostosowanie treści i metod szkoleń.

Respondenci wskazują różne sposoby budowania odporności oraz przygotowania do zmian. Pierwszy z nich, o charakterze proaktywnym, to zwiększenie elastyczności, inwestowanie w kompetencje kadry oraz wdrażanie rozwiązań adekwatnych do zmieniających się warunków. Oznacza to proces ciągłego uczenia się, realizowany poprzez samokształcenie trenerów oraz udział w szkoleniach i konferencjach. Wskazuje się także na znaczenie utrzymywania kontaktów branżowych jako źródła informacji.

Kolejną strategią odpowiadającą na zmiany demograficzne jest ukierunkowanie oferty na węższy zakres usług. Specjalizacja w konkretnych usługach, może stać się podstawą działalności przedsiębiorstwa, które wypełniałoby konkretną niszę, odpowiadając na konkretne zapotrzebowanie.

Trzecim kierunkiem zmian jest dywersyfikacja poprzez rozwijanie szkoleń realizowanych w formie zdalnej, w szczególności asynchronicznej. To podejście może rozszerzyć zakres potencjalnych klientów, nie ograniczając usług firmy jedynie do osób mieszkających w okolicy jej siedziby.

Niektóre przedsiębiorstwa korzystające z usług szkoleniowo-rozwojowych w warunkach niepewności gospodarczej i geopolitycznej wstrzymują wydatki, co może wpływać na mniejsze zyski branży.

4. Formy kształcenia

W rozdziale omówione zostały formy realizowanych szkoleń, głównie nauczanie stacjonarne oraz zdalne, w szczególności realizowane w trybie asynchronicznym. Opisano, jakie aspekty wpływają na wybór określonych form kształcenia. Wskazano także zalety i wady opisywanych metod szkoleń.

Kursy realizowane w formule stacjonarnej nadal stanowią podstawowy punkt odniesienia. Jak wskazano w poprzednich częściach raportu, w branży obserwowany jest trend powrotu do tej formy kształcenia, co wiąże się między innymi z relatywnie niższą oceną efektywności metod zdalnych.

„(...) w praktyce wszyscy wolą mieć stacjonarnie i firmy wolą, żeby stacjonarnie pracowników szkolić i same osoby uczestniczące też wolą być stacjonarnie (...)”. (Trener)

W wypowiedziach trenerów widoczna jest preferencja dla form stacjonarnych. Szczególnie krytycznie odnoszono się do szkoleń zdalnych realizowanych synchronicznie, z wykorzystaniem aplikacji do komunikacji na odległość. Przedstawiciele tej grupy podkreślali znaczenie bezpośredniej interakcji oraz aktywnego zaangażowania uczestników kursu. Formy stacjonarne prezentowane były jako zapewniające większą swobodę w doborze technik szkoleniowych, a także umożliwiające bieżące reagowanie na pytania oraz pojawiające się trudności.

„Nie lubię formy wykładowej. (...) W głównej mierze ja zawsze zachęcam uczestników do aktywnego udziału (...)”. (Trener)

„Ja osobiście tych szkoleń nie lubię [synchronicznych szkoleń online], dlatego, że nic nie zastąpi człowiekowi kontaktu z drugim człowiekiem, możliwość wymiany doświadczeń, zwykłej ludzkiej rozmowy”. (Trener)

Jednocześnie odnotowano pojedyncze wypowiedzi wskazujące na preferencję dla form zdalnych.

Wybór szkoleń stacjonarnych nie wynika wyłącznie z nastawienia trenerów i uczestników kursów. Jak sygnalizowano w poprzedniej części, w wielu branżach wymagana jest nauka umiejętności praktycznych, na przykład obsługi określonych maszyn, czego nie da się zrealizować w formach zdalnych. Respondenci opisują ten problem w następujący sposób:

„(...) są szkolenia, które muszą się odbyć stacjonarnie, które muszą się odbyć na specjalistycznym sprzęcie”. (Przedsiębiorca)

„Ale nie dlatego, że nie idziemy z nowymi technologiami i nie rozumiemy tego, tylko to celowe [nasze] działanie. Akurat nasza branża i nauczenie nowych ludzi tego wymaga, żeby oni byli z nami tutaj na miejscu (...).”

(Przedsiębiorca)

Kursy w formie stacjonarnej są także jedyną możliwą formą szkoleń dla części osób z niepełnosprawnościami lub ze specjalnymi potrzebami.

„Unikam szkoleń zdalnych. (...). Osoba niewidoma, która ma nauczyć się obsługi na przykład iPhone'a, musi poznać gesty, które ja jej muszę pokazać fizycznie”. (Przedsiębiorca)

Szkolenia w formie zdalnej zdaniem respondentów stanowić mogą przede wszystkim uzupełnienie kursów stacjonarnych. Wskazywano na różnorodne zalety przekazywania części treści za pośrednictwem platform umożliwiających edukację asynchroniczną. Podkreślano, że w ten sposób możliwe jest efektywne przekazywanie wiedzy o charakterze teoretycznym.

„Jeżeli chodzi o kwalifikacje wstępne, gdzie zamiast 140 godzin jest pewien materiał, który muszą ci kursanci przerobić w formie online, to kwalifikacje wstępne robią online”. (Trener)

Taka formuła kształcenia postrzegana była jako zwiększająca dostępność szkoleń dla osób posiadających zobowiązania zawodowe i prywatne, w tym związane z wykonywaniem pracy czy sprawowaniem opieki nad dziećmi. Wskazywano również, że stanowi ona istotne ułatwienie dla osób dojeżdżających do siedziby podmiotu prowadzącego kursy z bardziej oddalonych, wykluczonych komunikacyjnie miejscowości.

„No na pewno w przypadku formy stacjonarnej no to jest kłopotliwy dojazd. My też jesteśmy w takiej miejscowości małej, nie jesteśmy w mieście wojewódzkim, więc to też ma znaczenie, że jesteśmy w małym miasteczku. Więc głównie to jest to, że też jesteśmy słabo skomunikowani. Nie dojeżdża tu pociąg z każdej części Polski, więc pod tym kątem jest to kłopot”. (Przedsiębiorca)

„Część (...) [osób nie miałyby] możliwości tutaj uczestniczyć w całym bloku tematycznym, który trwa około pięciu weekendów. (...) [jak] nie mają takiej możliwości, no to uczą się na tej platformie, co jest na [dla] nich też wygodne, bo nie tylko w domu mogą to robić (...).” (Trener)

Łączenie form stacjonarnych z rozwiązaniami e-learningowymi asynchronicznymi wydaje się wpisywać w trend pracy własnej oraz samokształcenia, który widoczny jest zwłaszcza wśród osób młodszych. Wskazywano, że uczestnicy kursów mogą otrzymywać część materiałów do

samodzielnej nauki. W jednej z wypowiedzi zwrócono uwagę na możliwość realizowania treści dydaktycznych w formie coraz popularniejszych podcastów, co może stanowić dodatkowe uzupełnienie oferty szkoleniowej.

„Myślę o tym, że dużo bardziej się upowszechniły dzisiaj takie formy, krótkie, ale też takie formy pracy własnej uczestnika. To znaczy, że uczestnik przyszedł na krótkie szkolenie, a potem dostaje coś do zrobienia w domu czy tam w miejscu pracy i potem ma coś jeszcze zaraportować”.

(Ekspert)

Asynchroniczne szkolenia online są także preferowane przez większe przedsiębiorstwa, które poszukują szybkich kursów dla dużych grup pracowników, na przykład z zakresu BHP.

„Zamawiający, który ma kilka tysięcy pracowników do przeszkolenia, wiadomo, że wtedy taki zleceniodawca bardziej będzie się skłaniał ku szkoleniu online”. (Trener)

Forma kształcenia jest dobierana nie tylko do tematu, lecz także do wieku oraz poziomu kompetencji cyfrowych uczestników.

„To młodsze pokolenie, oni są pokoleniem cyfryzacji. Oni wszystko by chcieli robić na telefonach i zdalnie, dlatego dla nich jak najbardziej ta część zdalna. Natomiast są też kursanci w wieku powyżej 50+, którzy też mają problem na przykład z obsługiwaniem platformy, mimo że tutaj nie jest nic trudnego, ale coś ich blokuje. (...) też wolą na przykład dostać testy w wersji papierowej, wolą mieć kontakt z wykładowcą. Jeśli mają jakieś wątpliwości, zadają zawsze pytanie”. (Trener)

Badani dostrzegają więc różnicę pomiędzy młodszymi uczestnikami szkoleń, którzy preferują rozwiązania zdalne, a osobami starszymi, w przypadku których bariery związane z obsługą platform oraz potrzeba bezpośredniego kontaktu z osobą prowadzącą skłaniają do wyboru kursów stacjonarnych.

Główne wnioski

Kursy stacjonarne pozostają podstawową formą szkoleń. W wypowiedziach badanych widoczne jest przekonanie, że formy stacjonarne są postrzegane jako bardziej efektywne zarówno przez przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych, jak i przez uczestników szkoleń. Trenerzy podkreślają znaczenie bezpośredniej interakcji i aktywnego udziału w zajęciach, a bardziej krytycznie odnoszą się do szkoleń zdalnych prowadzonych synchronicznie. Argumentują, że ta forma utrudnia zaangażowanie oraz wymianę doświadczeń. Zwracano również uwagę, że część kursów musi być realizowana stacjonarnie i nie może zostać przeniesiona do formy zdalnej, ponieważ kształtuje się w ich ramach umiejętności praktyczne.

Rozwiązania zdalne, zwłaszcza asynchroniczne, są najczęściej opisywane jako uzupełnienie kursów stacjonarnych oraz narzędzie przekazywania treści teoretycznych. Ich zaletą jest możliwość zwiększenia dostępności dla osób z ograniczeniami czasowymi oraz dla uczestników dojeżdżających z bardziej oddalonych miejscowości.

Dobór form kształcenia jest wiązany z wiekiem i kompetencjami cyfrowymi uczestników szkoleń, przy czym młodszy częściej wybierają formy zdalne, natomiast część osób starszych preferuje kontakt bezpośredni, ponieważ napotykają one bariery w obsłudze platform e-learningowych.

5. Diagnoza potrzeb szkoleniowych na rynku

W rozdziale opisano metody diagnozowania potrzeb szkoleniowych na rynku stosowane w branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Zwrócono uwagę na metody nieformalne, bardziej formalne oraz ustrukturyzowane działania przedsiębiorców i trenerów z branży usług szkoleniowo-rozwojowych.

Ważną formą diagnozy jest obserwacja rynku - potencjalnych klientów, a także konkurencji. W wypowiedziach respondentów przybiera ona różne formy, takie jak monitorowanie mediów społecznościowych czy analiza ofert szkoleniowych konkurencji.

„(...) komunikacja (...) w mediach społecznościowych i patrzeć, jak na to ludzie reagują, co się tutaj dzieje. To bardzo mocno ułatwia dzisiaj obserwację swoich rynków, no bo w social mediach ludzie pokazują najczęściej to, co jest najlepsze, ale jak się dobrze przyjrzeć, to widać tam, gdzie się też dzieją jakieś potrzeby (...)”. (Ekspert)

Kolejny sposób obserwacji rynku oraz pozyskiwania nowych klientów to uczestnictwo w różnych wydarzeniach, w których biorą udział potencjalni klienci, takich jak targi czy konferencje branżowe.

„(...) firmy bardzo mocno starają się być blisko swoich branż, uczestniczą w różnego rodzaju targach (...), żeby być z tymi klientami, obserwować, co się w ich branży, którą się tam zajmują, dzieje”. (Ekspert)

Duże znaczenie ma także zdaniem respondentów tworzenie warunków sprzyjających kontaktom między firmami szkolącymi pracowników a innymi przedsiębiorstwami korzystającymi z ich usług.

„W tym momencie też badamy przedsiębiorców pod kątem ich zapotrzebowania na usługi szkoleniowe i chcemy zaprosić tych przedsiębiorców do współpracy w ramach klastra edukacji zawodowej”.
(Przedsiębiorca)

Niektórzy respondenci sprowadzają badania potrzeb rynku do rozmów z podmiotami zamawiającymi (przede wszystkim z przedsiębiorcami), które mają na celu dopasowanie treści szkolenia do konkretnych potrzeb zamawiającego oraz danej grupy. Podkreślana jest przy tym rola dobrych relacji z klientami.

„(...) zawsze rozmawiamy z zamawiającym, próbujemy wy badać, co to jest za grupa, co to za ludzie, spróbujemy zbierać jak najwięcej tych informacji

i trochę projektujemy to, co proponujemy grupie pod tą grupę”.

(Przedsiębiorca)

Pozyskani już klienci stanowią również źródło wiedzy na przyszłość. Przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych oraz trenerzy, prowadząc ankiety ewaluacyjne (wątek ewaluacji usług został szerzej opisany w części 6), wykorzystują je także do rozpoznawania przyszłych potrzeb klientów. Oprócz ankiet prowadzone są również zwyczajowe rozmowy po szkoleniach czy egzaminach dotyczące oczekiwań uczestników. Badani czerpią więc wiedzę o potrzebach szkoleniowych nie tylko od przedsiębiorców korzystających z usług branży, ale także od bezpośrednich uczestników szkoleń.

„Na koniec każdego szkolenia prowadzimy ankiety satysfakcji klienta i na koniec jest takie pytanie, jakie mają potrzeby, ewentualne propozycje (...)”.

(Przedsiębiorca)

Należy zwrócić uwagę, że nie wszystkie przedsiębiorstwa prowadzą analizę rynku przed wprowadzeniem nowej usługi. Alternatywną metodą jest obserwowanie reakcji rynku na daną usługę i wyciąganie wniosków z powodzenia lub niepowodzenia konkretnych propozycji.

„(...) [o jednym ze szkoleń] i odzew jest zerowy, a na specjalistę do kadr i płac nagle była grupa dziesięcioosobowa. Więc po prostu gdzieś tam taką drogą dedukcji, że coś pasuje, coś nie pasuje”. (Przedsiębiorca)

W sytuacjach, w których nowe usługi nie cieszyły się zainteresowaniem klientów, badani wskazywali, że nie dochodzi do natychmiastowego wycofania szkolenia. Pozostaje ono w ofercie i obserwuje się, czy ewentualnie zyska zainteresowanie w przyszłości, albo wykorzystuje się część przygotowanego już kursu w innym szkoleniu. Badani starają się w ten sposób wykorzystać zainwestowane środki i wykonaną pracę.

„Nawet jeżeli wprowadzam jakieś nowe szkolenie, nowy materiał i ktoś z niego nie korzysta teraz albo nie mam grupy docelowej, to nie przejmuję się tym. Po prostu wprowadzam nowy produkt i on jest w moim portfolio. Kiedyś przyjdzie czas na niego, ewentualnie użyję tego produktu albo części tego produktu do wykorzystania w innym produkcie”. (Przedsiębiorca)

Warto jeszcze zwrócić uwagę, że priorytetem dla przynajmniej części firm szkoleniowych jest zadowolenie uczestnika, dlatego niekiedy kursy niecieszące się zainteresowaniem i tak są prowadzone, nawet kiedy oznacza to stratę dla przedsiębiorcy lub trenera.

„(...) my mamy taką nadrzędną zasadę, żeby zawsze, niezależnie od ilości osób, jak tylko się da, nawet jeżeli to jest szkolenie, na którym nic nie

zarobimy albo 100-200 zł dołożymy, no to priorytetem dla nas jest zadowolony uczestnik i staramy się wtedy to realizować”. (Przedsiębiorca)

Należy przy tym również podkreślić, że w niektórych przypadkach prowadzenie badań potrzeb rynku jest zbędne.

„(...) nasze doświadczenia szkoleniowe głównie wiążą się jednak ze środkami publicznymi z Europejskiego Funduszu Społecznego, to jednak problem z zdiagnozowaniem potrzeb niestety nie wynika z naszej diagnozy, tylko bardzo często narzucony jest z zewnątrz”. (Przedsiębiorca)

Dzieje się tak przy niektórych firm oferujących usługi wyłącznie w ramach dofinansowań publicznych. W takich przypadkach to podmioty udzielające finansowanie określają z góry, na jakie szkolenia mają być wydatkowane dotacje.

Główne wnioski

Respondenci opisują diagnozowanie potrzeb szkoleniowych przede wszystkim jako utrzymywanie kontaktu z branżą i klientami. W praktyce oznacza to śledzenie sygnałów płynących z mediów społecznościowych i przyglądanie się ofercie konkurencji oraz obecność na wydarzeniach takich jak targi czy konferencje, na których spotkać można potencjalnych klientów. W wypowiedziach pojawia się również wątek sieci współpracy i relacji z instytucjami, traktowanych jako źródło informacji o potrzebach i kierunkach popytu.

Jednocześnie materiał pokazuje zróżnicowanie praktyk: od przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych deklarujących brak formalnego badania potrzeb po organizacje stosujące bardziej systematyczne rozpoznanie.

Respondenci opisują też sposób reagowania na słabsze zainteresowanie nowymi usługami polegający na utrzymywaniu ich w ofercie oraz obserwowaniu potencjalnego popytu na nie w przyszłości. Część badanych mówi o przeprowadzaniu szkoleń, nawet kiedy skutek braku zainteresowania są one nieopłacalne, aby utrzymać dobre opinie wynikające zadowolenia klienta.

6. Innowacyjność w kształtowaniu oferty

W tym rozdziale opisane zostały zagadnienia związane z innowacyjnością branży usług szkoleniowo-rozwojowych. W pierwszej części opisano sposób rozumienia pojęcia innowacyjności przez przedstawicieli branży oraz to, w jakich obszarach wprowadza się rozwiązania uznane za innowacyjne. W drugim podrozdziale wskazano czynniki motywujące do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych. Rozdział zakończono opisem barier hamujących lub uniemożliwiających wprowadzenie innowacyjności w branży.

6.1. Rozumienie innowacyjności, jej obszary i przyczyny

W tej części omówiono, w jaki sposób respondenci definiują innowacyjność oraz w jakich obszarach wdrażają rozwiązania innowacyjne. Przedstawiono także przykłady działań uznawanych za nowe i mające innowacyjny charakter. Na koniec opisano sytuacje motywujące do wprowadzania innowacji.

Innowacyjność rozumiana jest zarówno jako nadążanie za najnowszymi trendami oraz ich wyprzedzanie, między innymi poprzez wprowadzanie rozwiązań nietypowych, mających na celu zwrócenie uwagi rynku oraz potencjalnych klientów.

„(...) ja bym to raczej rozumiała tak, że nadążają za trendami, czyli na przykład podczas szkolenia wykorzystywanie jakichś fajnych materiałów, czy to interaktywnych, czy tam takich powiedzmy, no nie wiem, jak to powiedzieć szczerze mówiąc. Ale no po prostu wychodzenie naprzód, tak?”. (Przedsiębiorca)

„Nietypowość, większe zaangażowanie, inność, większe zaciekawienie daną tematyką i rozwiązania, które można dostosować w sposób inny niż konwencjonalny”. (Przedsiębiorca)

Jednocześnie wskazywano, że samo wyprzedzanie konkurencji lub wprowadzanie nowych rozwiązań nie jest wystarczającym warunkiem uznania danego działania za innowacyjne. Podkreślano, że wdrażane rozwiązania powinny przynosić wymierne efekty, w tym również korzyści ekonomiczne, dla podmiotu prowadzącego działalność.

„I żeby usługa szkoleniowa przyniosła ten sam efekt, albo lepszy efekt w tym samym czasie”. (Ekspert)

Doprecyzowując znaczenie tego pojęcia wskazywano, że innowacyjność może przejawiać się na różnych poziomach działalności oraz pozostaje silnie uzależniona od przyjętej perspektywy odniesienia. W tym ujęciu rozwiązanie uznawane za nowe w praktyce funkcjonowania konkretnego przedsiębiorcy z branży lub trenera nie musi mieć charakteru

innowacji w szerszej skali, na przykład na poziomie całej branży w regionie czy kraju. Wypowiedzi badanych wskazują zatem na relatywny charakter innowacyjności, która może być postrzegana odmiennie w zależności od poziomu analizy, zaczynając od praktyki pojedynczego przedsiębiorstwa lub trenera, przez poziom branży, aż po szerszy kontekst rynkowy.

„To znaczy, że innowacyjność ma bardzo takie szerokie znaczenie, bo można ją interpretować na poziomie naszego przedsiębiorstwa, ale też na poziomie wyższym, czyli generalnie rynku, na którym się znajdujemy. Więc wszelkie działania, które w tej chwili podejmujemy mają charakter taki innowacyjny, nowy. Natomiast nie zawsze te nasze działania są innowacyjne w skali rynku, czyli te usługi choćby tego wirtualnego biura już na rynku są. Natomiast one mają nadal charakter innowacyjny, ponieważ nie wszystkie instytucje, które są podobne do nas, prowadzą takie usługi (...). (Przedsiębiorca)

Opisywano więc różne formy innowacyjności, zarówno rozwiązania obecne na rynku od lat, jak i całkowicie nowe. Wskazano jej przykłady, m.in. nowe metody nauczania, w tym z wykorzystaniem nowych lub mniej oczywistych narzędzi dydaktycznych. Zwracano uwagę na aktualizowanie programów szkoleniowych oraz rozszerzanie oferty o usługi dotychczas nieobecne lub słabo reprezentowane na rynku. Wskazywano także na próby rozwijania nowych form komunikacji z przedsiębiorcami mogącymi stać się potencjalnymi klientami.

„To na pewno jest to oferta, której nie ma, czy to lokalnie, czy to regionalnie, czy to krajowo (...). (Przedsiębiorca)

„Innowacyjność to są metody kształcenia, ale również metody używania określonych źródeł pomocowych”. (Przedsiębiorca)

W celu rozwoju nowych metod kształcenia respondenci kupują lub samodzielnie tworzą platformy umożliwiające realizację zdalnego nauczania w trybie asynchronicznym.

„(...) innowacyjnością, którą obecnie się zajmuję, jest ta platforma, którą tworzę i tutaj na pewno jest to innowacyjne, ponieważ po pierwsze to nie ma takiej platformy szkoleniowej, która gdzieś tam uczy z tego zakresu [tej branży]”. (Trener)

Kolejne przykłady działań o charakterze innowacyjnym związane są z nowymi technologiami, obecnymi na kilku poziomach. Po pierwsze, wskazywano na zastosowanie rozwiązań takich jak sztuczna inteligencja czy rozszerzona rzeczywistość w trakcie realizacji samych szkoleń.

„Wie pan, na przykład innowacyjność to VR w szkoleniach nauki jazdy”.

(Ekspert)

Po drugie, podkreślano ich rolę jako wsparcia przy tworzeniu usług, opracowywaniu treści szkoleniowych oraz w działaniach promocyjnych przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych.

„Powiem pani szczerze, że głównie właśnie narzędzia z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, czyli tak jak mówię, grafiki, porządkowanie prezentacji, tworzenia scenariusza szkoleniowego”. (Trener)

Po trzecie, nowe technologie same stają się tematem szkoleń oferowanych w branży.

„Na pewno gdzieś tutaj, jeżeli chodzi o szkolenia innowacyjne, to wszystkie te jakieś nowoczesne technologie tudzież jakieś te szkolenia w zakresie szkoleń AI”. (Przedsiębiorca)

Jednocześnie wskazywano, że innowacyjność nie musi być powiązana z zaawansowanymi rozwiązaniami technologicznymi. Podkreślano znaczenie wprowadzania nowych metod pracy w szkoleniach, które zwiększają poziom interakcji między osobami prowadzącymi kursy a uczestnikami.

„W kontekście szkoleń mi się osobiście to kojarzy z jakimiś różnymi interaktywnymi sposobami prowadzenia zajęć, że to są rzeczywiście ćwiczenia, które w jakiś sposób angażują, takie wykraczające poza schemat, że ta różnorodność ćwiczeń na części praktycznej jest bardzo duża”.

(Przedsiębiorca)

W ramach innowacji dokonuje się także zakupu nowego sprzętu. Dotyczy to zarówno urządzeń rzeczywiście nowych na rynku, wprowadzających dodatkowe możliwości prowadzenia działalności, jak i sprzętu dostępnego od dłuższego czasu, lecz dotychczas niewykorzystywanego w danym przedsiębiorstwie lub przez konkretnego trenera.

„Zakupiliśmy ten telewizorek, który służy również do tego, żeby sobie malować na nim czy rysować (...).” (Trener)

Dla respondentów innowacyjność oznacza przede wszystkim zmianę, rozumianą jako wprowadzenie czegoś nowego na różnych poziomach funkcjonowania działalności. Nowość może dotyczyć zarówno perspektywy danego przedsiębiorcy lub trenera, jak i odnosić się do rozwiązań dostępnych na rynku lokalnym czy krajowym. Innowacyjność bywa również rozumiana jako rozwiązanie rzadkie lub nietypowe, które nie jest powszechnie stosowane przez inne przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Innym elementem

tego rozumienia jest podążanie za aktualnymi trendami rynkowymi oraz działaniami konkurencji.

Usługi innowacyjne kojarzone są między innymi z nauczaniem zdalnym, zwłaszcza w formie asynchronicznej oraz z wykorzystaniem nowych technologii. Rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji czy wirtualnej rzeczywistości uznawane są za innowacyjne, gdy wspierają projektowanie szkolenia, gdy są wykorzystywane w trakcie jego realizacji lub gdy stanowią jego temat. Jednocześnie działania innowacyjne są przez część respondentów rozumiane szerzej i obejmują również takie zmiany jak zakup nowego sprzętu (niekoniecznie związanego z zaawansowanymi technologiami) czy przeniesienie działalności do nowej siedziby.

Respondenci pytani o przyczyny wprowadzania innowacji wskazywali dwa główne czynniki: odpowiedź na potrzeby rynku oraz aspekty finansowe.

Biorąc pod uwagę, że innowacyjność była rozumiana między innymi jako podążanie za trendami rynkowymi, impulsem do wprowadzania zmian stawały się nowe tendencje w branży oraz sygnały płynące od klientów.

„(...) no po prostu taka obserwacja tutaj rynku, tego jak się zmienia w ogóle. Ogólnie trendy, jak są na przykład na targach gastronomicznych, w którą stronę to idzie, że ludzie jednak coraz częściej chcą właśnie robić te kursy online (...)”. (Trener)

Respondenci wskazują także na dostęp do nowych środków publicznych, które umożliwiają wprowadzenie kosztownych innowacji.

„No wiadomo, że Krajowy Plan Odbudowy, który dał możliwość dofinansowania”. (Przedsiębiorca)

Wprowadzanie innowacyjności w branży usług szkoleniowo-rozwojowych ma raczej charakter reaktywny, będąc odpowiedzią na nowe okoliczności.

6.2. Bariery i czynniki hamujące innowacyjność

W tej części opisano bariery i czynniki hamujące wprowadzanie innowacyjność. Wskazano na ograniczenia wewnętrzne, obecne po stronie przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych, oraz zewnętrzne.

Wśród czynników wewnętrznych wskazywano na ograniczenia związane z brakiem środków na zakup nowych narzędzi. Ograniczenia finansowe, połączone z niepewnością towarzyszącą każdej innowacji, wydają się skłaniać badanych do wyboru ścieżek mniej kosztownych i mniej ryzykownych.

„Czyli no może byśmy chcieli dużo więcej, natomiast gdzieś te finanse nas zawsze ograniczają z pomysłami”. (Przedsiębiorca)

„Często jest to bariera wejścia finansowego (...) często wymaga to zakupu sprzętu, które na przykład, nie wiem czy jakiejś pomocy, które ileś tam kosztują i wtedy jest pytanie czy nam się to opłaca, bo jeżeli kupimy to i wykorzystamy w jednym warsztacie, no to wtedy jest to często po prostu nieopłacalne. (...) więc trochę szukamy różnych metod, ale takich, żeby one nie generowały dużych kosztów wejścia, żeby to włączyć w ofertę, no bo wtedy często jest to po prostu nieopłacalne”. (Przedsiębiorca)

Kolejnym ograniczeniem wynikającym z niedostatecznych środków finansowych jest niemożność zatrudnienia wykwalifikowanej kadry, odpowiedzialnej za wdrażanie innowacji.

„(...) nie mamy środków na to, żeby tę kadrę rzeczywiście na dobrym poziomie wynagradzać, tak? Żeby, nie wiem, przyciągnąć (...)”.
(Przedsiębiorca)

„Natomiast zmagamy się jakby cały czas ze zbyt dużą ilością pracy, czyli jakby brakiem mocy przerobowych osób, które mamy, tak? Żeby niektóre pomysły wdrożyć. Czyli jakby nie mamy kadry i nie mamy na to pieniędzy, żeby zwiększyć kadrę, która mogłaby niektóre z naszych pomysłów realizować”. (Przedsiębiorca)

Inną barierą wprowadzania innowacji jest niechęć do zmian pojawiająca się wśród przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych. W tym kontekście pojawia się nawet sugestia, że to nie brak dostatecznych środków finansowych jest główną blokadą innowacji, a niechęć przedsiębiorców do zmian.

„Przede wszystkim to występują takie bariery, jeśli chodzi o ludzi, z którymi współpracuję. No bo to wiadomo, każdy się przyzwyczaja do pewnej formy swojej pracy. No i wszelkie wprowadzenie zmian nie zawsze jest łatwe. To na pewno”. (Trener)

„No czasami może być problem też z kadrą, tak? No bo nawet jeżeli ktoś ma jakieś tam powiedzmy swoje upodobania, no to jemu też ciężko się przekonać do naszych pomysłów”. (Przedsiębiorca)

„Głowa właściciela firmy, wcale nie pieniądze, tylko przyzwyczajenie do stereotypów i do tego, że jakoś to było, jakoś to będzie, to najbardziej hamuje”. (Ekspert)

Kolejnym wątkiem w wypowiedziach respondentów są ograniczenia związane z rodzajem wprowadzanych nowości. Skoro innowacja oznacza między innymi wprowadzanie nauczania asynchronicznego na platformach e-learningowych oraz wykorzystywanie nowych technologii w szkoleniach, naturalnym jest, że dla badanych barierą w implementacji innowacyjności staje się wykluczenie cyfrowe, zarówno po stronie klientów, jak i branży.

„(...) przychodzi moment, gdzie musimy użyć komputerów, no i powiedzmy są osoby w różnym wieku i te młodsze pokolenia sobie spokojnie radzi z wykorzystaniem programów, (...) no a powiedzmy osoby starsze, no już mają z tym problem, tak?”. (Przedsiębiorca)

Warto w tym kontekście przytoczyć wypowiedź jednego z ekspertów, który krytycznie odniósł się do powszechnego zafascynowania nowościami technologicznymi w branży:

„No to by pokazywało, że my mamy chęć tej nowości technologicznej. Ja nie wiem, czy to jest do końca najlepsze, żeby koniecznie były te technologie, bo czasami w różnych projektach wystarczy zadbać o człowieka, żeby czuł się bezpiecznie i dobrze i będzie on działał, więc trochę wchodzimy w tą pułapkę AI”. (Ekspert)

Wspomniane finansowanie publiczne także nie zawsze rozwiązuje problem braku własnych środków na wprowadzanie innowacji. Respondenci wskazywali na ograniczenia w dostępie do funduszy publicznych wspierających przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych w tym zakresie. Podkreślano przede wszystkim czasowy charakter takiej pomocy oraz jej niedopasowanie do realnych potrzeb przedsiębiorstw. Prowadzi to do frustracji i spadku motywacji do ubiegania się o dofinansowanie, a w konsekwencji zmniejsza liczbę innowacji i ogranicza rozwój przedsiębiorstw działających w branży.

„Na przykład jest taki projekt (...) możemy kupić licencję na jakąś tam usługę, taką zewnętrzną licencję na jakiś nowy (...) program szkoleniowy, który będzie finansowany przez dwa lata. W momencie, kiedy to jest drogi program, a potem ta licencja wygasa albo musimy sami za nią płacić. I jeszcze tę licencję akceptuje operator, że tak, a ta nie i teraz część firm szkoleniowych (...) mówi, ale operator mi tego nie zaakceptuje. Operator mówi nie, ponieważ coś tam, a firma szkoleniowa mówi, no ale ja tego potrzebuję, mi to jest potrzebne, bo coś tam, ale nie. No i w tym momencie następuje zniechęcenie (...)”. (Ekspert)

Czynnikiem blokującym wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych są zatem ograniczenia finansowe przedsiębiorstw działających w branży, których nie ułatwiają czynniki związane z pozyskaniem finansowania publicznego na wprowadzanie nowości. W konsekwencji

przedsiębiorcy mogą nie mieć możliwości zatrudniać kadry, mającej wprowadzać innowacje. Z drugiej strony widoczna jest również niechęć samych przedsiębiorców i pracowników do wprowadzania zmian.

Główne wnioski

Innowacyjność w kształtowaniu oferty nie jest dla respondentów kategorią jednoznaczną. Bywa rozumiana zarówno jako wprowadzanie rozwiązań nowych i nietypowych, jak i jako wdrażanie praktyk zgodnych z trendami rynkowymi. W wypowiedziach innowacyjność łączona jest z dopasowaniem do potrzeb klientów, doskonaleniem metod pracy, wykorzystaniem nowych narzędzi oraz budowaniem oferty wyróżniającej się na tle lokalnego rynku. W tym ujęciu innowacyjność nie musi przyjmować charakteru przełomowego, lecz może oznaczać także dobrze zaprojektowaną zmianę o ograniczonej skali, ale wysokiej użyteczności dla danego przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych.

W praktyce respondenci wskazują zróżnicowane obszary innowacji, obejmujące rozwiązania technologiczne, takie jak platformy do nauczania asynchronicznego, narzędzia sztucznej inteligencji oraz nowe wyposażenie, a także innowacje metodyczne, produktowe i organizacyjne.

Działania uznawane za innowacyjne są odnoszone do różnych poziomów: od skali pojedynczego przedsiębiorstwa działającego w branży, przez regionalną, po kontekst krajowy. Innowacyjność może więc polegać także na przenoszeniu znanych rozwiązań do lokalnych warunków lub na inwestycjach w narzędzia i wyposażenie, które są już powszechnie stosowane w branży, lecz stanowią nowość w danym podmiocie.

Impulsy do wdrażania innowacji mają przede wszystkim charakter zewnętrzny. Respondenci wskazują na potrzeby zgłaszane przez klientów, obserwację rynku, zmiany regulacyjne, współpracę z partnerami oraz możliwość skorzystania z finansowania projektowego.

Najczęściej wskazywane bariery wprowadzania rozwiązań innowacyjnych dotyczą finansów, procedur oraz zasobów kadrowych. Respondenci podkreślają niedobór środków na wprowadzanie nowych rozwiązań, zatrudnianie specjalistów oraz rozwój oferty. Dodatkowo procedury konkursowe, obciążenia dokumentacyjne oraz nieprzewidywalność systemów dofinansowań ograniczają dostęp do wsparcia.

7. Jakość usług, certyfikacje i ewaluacja

W tej części skoncentrowano się na jakości szkoleń oferowanych przez branżę usług szkoleniowo-rozwojowych. W pierwszym podrozdziale przedstawiono, jak rozumiana jest „dobra usługa” oraz jakie czynniki wpływają na jej jakość. W kolejnym omówiono sposoby utrzymywania jakości oferowanych usług. Zaprezentowano również stosowane metody ewaluacji szkoleń, od bardziej formalnych i ustrukturyzowanych po rozwiązania o charakterze mniej sformalizowanym.

7.1. Kryteria dobrej usługi

W tej części opisano, co oznacza dla respondentów „dobra usługa”. Przedstawiono czynniki wpływające na jakość usług, wskazując, że poszczególne elementy mogą mieć różne znaczenie w zależności od przyjętej perspektywy: trenerów, przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych czy ich klientów.

W wypowiedziach trenerów jakość jest rozpoznawana po tym, czy klient realnie korzysta z narzędzi i widzi efekt, potrafiąc wykorzystać nabyte umiejętności w praktyce. Dla respondentów kluczowe jest dostarczenie poprzez szkolenie uzgodnionego efektu końcowego.

„Zadowolony klient. Klient, który używa tych narzędzi, z których go przeszkoliłam, widzi efekt i jest zadowolony, to uważam, że doświadczam wysokiej jakości, że umiałam w taki sposób przekazać, wytłumaczyć, pokazać, zainspirować do wykorzystywania, że on z tego korzysta”.

(Trener)

Jakość jest wiązana z dopasowaniem usługi do konkretnego klienta, grupy i celu zajęć. Respondenci wskazują, że gwarantem wysokiej jakości jest projektowanie i dopasowanie usługi do odbiorcy, a niska jakość pojawia się wtedy, gdy trener lub przedsiębiorstwo powtarza te same ćwiczenia niezależnie od kontekstu. Dopasowanie usługi do klienta odbywa się poprzez szczegółowe poznawanie oczekiwań i potrzeb odbiorców szkoleń.

„Dla mnie usługa wysokiej jakości to jest usługa zaprojektowana pod konkretnego klienta, czyli faktycznie taka przemyślana, zaprojektowana, czyli dopasowana do tego o jakiej grupie mówimy i przede wszystkim jaki jest cel tych zajęć (...). Dla mnie usługa niskiej jakości jest wtedy, kiedy firma czy trener po prostu oferuje zawsze to samo (...)”. (Przedsiębiorca)

Jakość usługi zaczyna się więc już na poziomie jej projektowania i dopasowania do potrzeb klienta.

Respondenci podkreślają istotną rolę samej kadry, szczególnie trenerów. Ważną rolę zdaniem respondentów pełni ich przygotowanie merytoryczne, otwartość, metody prowadzenia szkoleń i wydarzeń, organizacji czy nawet umiejętność poznania potrzeb klientów. Wypowiedzi przedsiębiorców podkreślają znaczenie charyzmy, komunikatywności i zdolności przekazywania wiedzy w sposób inspirujący.

„No myślę, że trenerzy to jest takie najważniejsze, jeżeli trener rzeczywiście jest taki charyzmatyczny i potrafi w umiejętny sposób przekazać wiedzę, zainspirować ludzi do zmian, no to jest najważniejszy element uważam, jeżeli chodzi o organizację szkolenia, że gdyby były jakieś niedociągnięcia, to się obroni, a w przypadku słabego trenera to już trochę trudniej”.

(Przedsiębiorca)

„Ludzie, czyli kadra. To jest główny czynnik. To tak jak z nauczycielem, przedmiot może być wprowadzony dobrze lub źle, to wszystko zależy od osoby. I tu mamy dokładnie to samo”. (Przedsiębiorca).

Trenerzy mówią zarówno o konieczności przygotowania merytorycznego osoby prowadzącej kursy, jak i jej zaangażowania oraz umiejętności przekazania wiedzy w sposób interesujący i angażujący.

„To znaczy tak, przede wszystkim musi być to merytoryczne szkolenie. Akurat w moim przypadku ta merytoryka odgrywa, powiem Pani, 90%. Dwa, zainteresowanie jest ważne, czyli jak zainteresować, żeby ten uczestnik szkolenia chciał brać udział w tym szkoleniu”. (Trener)

W celu dostarczenia jak najlepszej usługi niezbędne jest ciągłe kształcenie czy obserwowanie konkurencji.

„Ja się wiele nauczyłem od moich konkurentów. Może nie tyle nowej wiedzy, ale sposobu mówienia o niej”. (Trener)

Istotne jest, że dla trenerów kontakt z klientem nie kończy się w momencie zakończenia zajęć. Badani wskazywali na rolę utrzymywania kontaktu po zakończonym kursie. Trenerzy pomagają w czynnościach biurowatycznych, na przykład przy zapisywaniu się na egzaminy, a także w kwestiach merytorycznych, pomagając rozwiązywać pojawiające się problemy w zakresie obsługi programów, których używać uczyli się na szkoleniach.

„Do samego końca, że ja się interesuję, ja im pomagam ustalić termin egzaminów, rezerwuję terminy, wszystko pomagam, żeby on nie był zostawiony, że skończyłem kurs i widzę, że mnie to nie interesuje”. (Trener)

„(...) po prostu mieć z (...) [kursantami] cały czas kontakt i gdzieś tam jeszcze opiekować się (...). (...) trochę później po prostu po samym szkoleniu tak naprawdę jeszcze”. (Trener)

Proces dostarczania dobrej usługi, wychodzi poza same treści i sposoby jej przekazywania podczas szkolenia. istotnym czynnikiem wpływającym na odbiór usług szkoleniowych wydaje się być także sprawna obsługa biurowo-administracyjna, posługująca się jasnymi procedurami, a w razie problemów służąca pomocą. Kadra administracyjna wpływa na odbiór całości przedsiębiorstwa przez klienta, ponieważ osoby zajmujące stanowiska administracyjne często pomagają przy kwestiach biurokratycznych oraz przy staraniu się o dofinansowania publiczne do szkoleń dla klientów indywidualnych. Ten wątek szerzej został opisany w części 7, dotyczącej źródeł finansowania i ich wad.

„A potem miła obsługa w biurze i dyscyplina, że tak powiem, jeżeli chodzi o punktualność i jeżeli chodzi o dokumenty rozliczeniowe, czyli poszkoleniowe”. (Przedsiębiorca)

Należy też podkreślić, iż dla części respondentów efekt szkolenia jest istotniejszy od jego przebiegu czy nawet zadowolenia klienta. Ważniejsze, zdaniem niektórych badanych, jest dostarczenie umiejętności i wiedzy umożliwiających korzystania z nowych kompetencji w codziennej pracy.

„Oni nie rozumieją czasami procesu i mają do tego pełne prawo i to nawet dobrze może, ale to decyduje o jakości. Efekt końcowy, że jest taki, na który się umówiłem z klientem, to jest ta jakość”. (Ekspert)

„(...) może nie tak nawet, żeby był zadowolony, bo to nie chodzi o to, że po prostu mamy zupełnie wszystkie życzenia i marzenia naszych kursantek, ale żeby naprawdę ta merytoryka przeprowadzonego szkolenia, techniki przekazane, żeby było to moim zdaniem najważniejsze dla naszej kursantki”. (Trener)

Kolejnym elementem wpływającym na jakość szkoleń jest zaplecze techniczne i materialne, czyli jakość posiadanego sprzętu czy sal, w których odbywają się szkolenia. Znaczenie mogą mieć nawet drobne udogodnienia, takie jak dostęp do kawy, herbaty czy przekąsek.

„Jakie są krzesła, jaki jest telewizor (...). (...) teraz jest bardzo ważne, wie Pani, jakie jest jedzenie, jaka jest kawa. (...) fajnie by było, żeby był jakiś gift box, tak? Że powiedzmy one gdzieś po szkoleniu już mają jakieś swoje gadzety i już mogą sobie tam pracować”. (Trenerzy)

„Uczestnicy też chyba, to znaczy powiem szczerze, zwracają uwagę ogólnie na otoczenie, w którym jest realizowane szkolenie. (...) są zagwarantowane przerwy cateringowe”. (Trenerzy)

„(...) zawsze kursanci też lepiej patrzą, jak jest nowy sprzęt”. (Trener)

Wydaje się, że warunki materialne pełnią podwójną funkcję, z jednej strony wspierają proces uczenia się (sprzęt, stanowiska pracy), a z drugiej są sygnałem profesjonalizmu i troski o uczestnika.

Podsumowując, dobra usługa jest ujmowana przez pryzmat zadowolenia klienta oraz dostarczonych efektów, czyli sytuacji, kiedy uczestnik realnie nabywa kompetencje i potrafi je zastosować. Respondenci podkreślają, że wysoka jakość zaczyna się już na etapie projektowania usługi. Istotne jest dopasowanie treści szkoleń do konkretnej grupy. Wypowiedzi sugerują, że jakość jest rozumiana szeroko, obejmuje trafność doboru treści, adekwatność metod i zgodność z uzgodnionym rezultatem.

Jednocześnie jakość jest silnie wiązana z czynnikiem ludzkim. Respondenci podkreślają znaczenie kompetencji trenera i kadry (merytoryczność, umiejętność angażowania, komunikatywność). Ważnym wymiarem jakości jest także organizacja procesu i kontakt z uczestnikami poza kursem. Respondenci akcentują ponadto rolę warunków materialnych (baza, sprzęt, dostępność, komfort).

7.2. Ewaluacja usług

Omówione zostały różne metody ewaluacji usług szkoleniowo-rozwojowych. Opisano formalne sposoby ewaluacji usług oraz te bazujące na metodach miękkich, takich jak nieformalne rozmowy z klientami. Następnie wskazano wpływ dokonywanej ewaluacji na działalność przedsiębiorców i trenerów.

Jedną z metod prowadzenia ewaluacji są ankiety poszkoleniowe, służących ocenie treści i jakości ukończonego szkolenia. Jako zalety prowadzenia takiej ewaluacji, respondenci wymieniali przede wszystkim ułatwienie dokonywania decyzji kadrowych, zwłaszcza dotyczących zatrudniania nowych osób, głównie trenerów. Ewaluacja pozwala także dostosować same szkolenia do potrzeb klientów. Jeden z trenerów opisuje tę sytuację w swoim miejscu pracy w następujący sposób:

„No jest ważna, bo przede wszystkim dla nas jako firmy szkoleniowej informacje o tym, bo jeżeli kogoś tam nie zatrudnimy pierwszy raz, no to wiadomo, że już przeszedł, ale dla tych, którzy pierwszy raz, bo czasami się zdarza nowy temat, no i kogoś tam bierzemy pierwszy raz, to szybko właśnie takie ankiety opisują, dają nam informację (...)”. (Trener)

„(...) było na przykład zbyt mała liczba godzin na danym szkoleniu i było trzeba szkolenie wydłużyć”. (Przedsiębiorca)

Warto zwrócić uwagę, że ewaluacja usług w postaci poszkoleniowych ankiet bywa wprowadzana także jako wymóg instytucji finansujących szkolenia lub wspierających ich rozwój, takich jak Baza Usług Rozwojowych. Wpływa to na upowszechnienie stosowania ankiet ewaluacyjnych.

„Chociażby do BUR-u stosujemy tę ankietę, to jest ankietą BUR-u, więc zadowolenia i jak przebiegało szkolenie i wszystko, więc wyniki mam, (...) ale z tego, co widzę, to są wyniki bardzo dobre”. (Przedsiębiorca)

Jednocześnie respondenci wskazują, że rzadkością jest wykorzystywanie systematycznych i sformalizowanych metod ewaluacji. W ocenie jakości uwzględnia się obserwacje pracy trenerów prowadzoną przez przedsiębiorców. Prowadzi się bezpośrednie rozmowy po szkoleniu z osobami zlecającymi szkolenia oraz ich indywidualnymi uczestnikami. Przedsiębiorcy prowadzą także monitoring opinii pojawiających się w internecie.

„Na pewno [opinie w internecie] są takim wyznacznikiem tych naszych sposobów szkoleń”. (Trener)

„No ale to jasne, te długofalowe, to wie Pan, ja już znam ich tam wszystkich, z wieloma jestem na Ty. Nie robimy tego w kwestii formalnej, ale czasami mam telefon, słuchaj fajnie poszło, robimy następne szkolenie”. (Trener)

„Ja jeszcze zawsze robię, że tak powiem, taki wywiad swój, tak? Pod koniec szkolenia. Jak się podobało i czy mają jakieś uwagi”. (Trener)

Jednocześnie trenerzy wskazywali, że ze względu na specyfikę branży, w której działają, ich praca podlega stałej profesjonalnej walidacji i superwizji, prowadzonej przez innych trenerów z większym doświadczeniem, co pełni funkcję ewaluacyjną.

„(...) przede wszystkim mój walidator jest cały czas tak naprawdę u mnie na szkoleniu”. (Trener)

Respondenci, którzy nie prowadzą samodzielnie ewaluacji, za podstawową formę weryfikacji usług uznają mechanizmy rynkowe. Podkreślali, że wskaźnikiem jakości usług jest liczba powracających klientów, polecających szkolenia w danej firmie kolejnym osobom oraz sam fakt utrzymywania się przedsiębiorstw z branży na rynku.

„Jeśli chodzi o ewaluację, (...) to rynek sam mnie ocenia”. (Przedsiębiorca)

„Plus jakieś tam informacje wiadomo między w branży, między tymi osobami, taka poczta pantoflowa, że tak powiem to też działa, tak? Bo jeżeli ten uczestnik jest zadowolony z naszego szkolenia, to wiadomo, że poleca kolejnym osobom”. (Przedsiębiorca)

„O jakości pracy trenera sprzedaży świadczą wyniki sprzedaży ludzi, których on szkoli. To jest jedyne kryterium”. (Trener)

„Na pewno, jeśli klient do nas wraca, to jesteśmy świadomi tego, że szkolenie było przeprowadzone tak, jak powinno być przeprowadzone”.
(Trener)

Podsumowując, formalna, anonimowa ewaluacja oferowanych usług raczej nie stanowi standardu w branży usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie. Ważne źródła informacji dla branży w zakresie jakości oferowanych usług stanowią osobiste kontakty z klientami, informacje zwrotne przekazywane w trakcie kursów oraz opinie publikowane w internecie. Ograniczona liczba firm stosujących systematyczną ewaluację, która mogłaby wskazywać konkretne obszary wymagające zmian lub poprawy, może jednak budzić niepokój.

7.3. Certyfikacje

W podrozdziale opisano, jak postrzegana jest certyfikacja przez przedstawicieli branży szkoleniowo-rozwojowej. Wskazano, jaką rolę pełnią certyfikaty dla przedsiębiorstw oraz jakie dają korzyści. Opisano także wady certyfikatów i ograniczenia utrudniające ich pozyskiwanie.

Certyfikacje są wdrażane przede wszystkim dlatego, że stanowią wymóg stawiany przez podmioty publiczne przy finansowaniu szkoleń lub ubiegania się o dofinansowanie na własny rozwój. Badani podkreślali, że bez określonych akredytacji lub certyfikatów nie można ubiegać się o środki publiczne w ramach konkursów finansowanych ze środków unijnych, krajowych i regionalnych.

„Jeżeli nawet były konkursy, czy to na poziomie ministerialnym, czy na poziomie lokalnym, wymagane były certyfikacje zarówno usług szkoleniowych, jak i działania przedsiębiorstwa z normą ISO”.
(Przedsiębiorca)

„(...) to jest warunek podstawowy, żeby w ogóle do jakiegokolwiek konkursu stanąć, uzyskać jakiegokolwiek pieniądze, jakie firma szkolenia ma, to trzeba mieć jeden ze standardów zapewnienia jakości”. (Ekspert)

Respondenci wskazywali także, że posiadane certyfikaty są traktowane jako wyznacznik jakości przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych lub kompetencji trenera. Mają one sygnalizować klientom, że przedsiębiorstwo lub trener zostali poddani zewnętrznej weryfikacji i działają w oparciu o określone standardy.

„(...) na pewno nam na tym zależy, żeby te certyfikacje nadal mieć i dla nas też jest to plus, dla naszych kursantów też jest to sygnał, że nie jesteśmy taką firmą krzak, która uważa, że szkoli, tylko że jednak mamy jakąś instytucję, która to sprawdza i tutaj jest wszystko w porządku”.

(Przedsiębiorca)

Certyfikaty stanowią wyznacznik jakości, ponieważ wiążą się z koniecznością prowadzenia cyklicznych ewaluacji oferowanych usług. W tym ujęciu mają sprzyjać wprowadzaniu zmian służących podnoszeniu jakości szkoleń.

„(...) tutaj mamy standard usług szkoleniowo-rozwojowych i tutaj cały czas tego pilnujemy, przechodzimy te audyty, staramy się na wszystkie informacje zwrotne od audytora reagować. Także tak naprawdę co roku po każdym audycie, to znaczy nie mamy wiadomo jakich błędów krytycznych, bo i tak certyfikat mamy, ale też sobie zawsze z szefem analizujemy jakieś informacje od audytora i albo zmieniamy, bo uważamy, że możemy coś zrobić lepiej, czy to dokumentację, czy prowadzenie szkoleń, czy sam przebieg danego szkolenia, więc sobie praktycznie co roku to robimy”.

(Przedsiębiorca)

Uzyskiwanie indywidualnych certyfikatów może stanowić potwierdzenie kompetencji trenerów, szczególnie w przypadku zawodów, które nie są regulowane ustawowo.

„I my budujemy świadomość tego, że ona jest potrzebna [akredytacja], że daje bezpieczeństwo, że tak naprawdę jest to odpowiedzialność (...) [osoby szkolącej w danej branży], żeby weryfikował swoje kompetencje i je potwierdzić”. (Ekspert)

Badani opisywali także różne ograniczenia i wady certyfikacji. Szczególnie w wypowiedziach przedsiębiorców, podkreślane były ograniczenia finansowe utrudniające uzyskanie certyfikatów. Przedstawiciele mniejszych przedsiębiorstw wskazywali, że ze względu na brak środków odkładają decyzję o certyfikacji na później.

„Nie ma żadnego wsparcia dla takich małych, jednoosobowych firm, a jeszcze specjalistycznych, więc jak kogoś stać, to się certyfikuje. Mnie na to nie stać”.

(Przedsiębiorca)

Być może dlatego jeden z ekspertów wskazuje, że poziom akredytacji i certyfikacji na terenie województwa świętokrzyskiego jest niższy niż w innych regionach Polski.

„Natomiast tutaj są województwa, gdzie tych akredytacji (...) [jest] dużo mniej, typu świętokrzyskie czy podkarpackie”. (Ekspert)

Respondenci poddawali także w wątpliwość zasadność uzyskiwania certyfikatów. Badani podkreślali, że w praktyce ich posiadanie nie wpływa na liczbę klientów. Ich zdaniem większe znaczenie mają opinie odbiorców usług, natomiast certyfikaty świadczą jedynie o spełnianiu formalnych wymogów, co nie przekłada się na rzeczywistą jakość usług czy zarobki.

„My wydaliśmy pieniądze, zweryfikowaliśmy się (...) i żadnych z tego tytułu profitów praktycznie nie mieliśmy”. (Trener)

„(...) moim zdaniem osobiście jest to dodatek, bo gdzieś te opinie są główną miarką naszych usług”. (Przedsiębiorca)

„Nigdy nie podchodziłem do tego, żeby certyfikować się, to znaczy być ocenianym przez innych. (...) każdą działalność można w postaci listy kontrolnej ocenić”. (Przedsiębiorca)

Badani mówili także, że wraz z nasileniem działań zachęcających do uzyskiwania certyfikatów prowadzonych przez PARP oraz ze wzrostem liczby przedsiębiorstw ubiegających się o certyfikację, może dochodzić do obniżenia znaczenia certyfikatów.

„(...) powiem Pani, że odkąd też PARP nakłania firmy szkoleniowe do tego, żeby się wpisywały do BUR-u, no i tym samym muszą jakiś certyfikat jakości uzyskać, no to biorąc pod uwagę jakie czasem są to firmy, no to prawdę powiedziawszy dla mnie osobiście to nie jest duży wyznacznik jakości”.
(Przedsiębiorca)

Podsumowując, certyfikacja jest przedstawiana jako element dostosowania się do obowiązujących wymagań rynkowych. Posiadanie certyfikatów może przynosić korzyści, dostarczając informacji o obszarach wymagających poprawy lub ulepszenia oraz stanowiąc potwierdzenie jakości usług. Z drugiej strony podkreślano przy tym, że ich uzyskanie wiąże się z kosztami, dlatego dopóki przedsiębiorcy z branży usług szkoleniowo-rozwojowych nie będą mieć pewności, że certyfikacja może przyczynić się do pozyskiwania nowych klientów lub nie będą otrzymywać wsparcia finansowego, część z nich nie będzie decydować się na ten proces.

Główne wnioski

Jakość usług szkoleniowo-rozwojowych jest opisywana przez pryzmat efektów szkolenia oraz stopnia dopasowania usługi do odbiorcy. Respondenci podkreślają, że dobra usługa występuje wtedy, gdy uczestnik rzeczywiście nabywa kompetencje, potrafi zastosować poznane narzędzia w praktyce, a cały proces jest spójny organizacyjnie.

Respondenci wskazują cztery podstawowe czynniki wpływające na jakość usług. Pierwszym jest osiągnięcie widocznych efektów uczenia się oraz możliwość wykorzystania przez uczestników szkoleń zdobytych umiejętności w praktyce. Drugim - projektowanie szkoleń z uwzględnieniem konkretnej grupy odbiorców oraz celu szkolenia. Trzeci to czynniki ludzkie, czyli kompetencje i postawa prowadzącego (wiedza merytoryczna, komunikatywność, umiejętność zainteresowania uczestników), a także opieka nad klientem i utrzymywanie kontaktu również po zakończeniu szkolenia oraz sprawność organizacyjna przedsiębiorstwa. Czwartym elementem są warunki realizacji szkolenia, takie jak miejsce prowadzenia zajęć, dostępny sprzęt czy zapewnienie cateringu.

Jako formy ewaluacji respondenci wskazywali własną obserwację, bezpośrednie sygnały od uczestników pojawiające się w trakcie szkolenia lub po jego zakończeniu, komentarze publikowane w internecie oraz liczbę klientów, którzy wracają do firmy na kolejne szkolenia. W materiale pojawiają się także praktyki systematyzowania ewaluacji poprzez ankiety, niekiedy wprowadzane w związku z wymogami certyfikatów lub instytucji publicznych, takich jak PARP.

Certyfikacja jest ujmowana jako wymóg zewnętrzny oraz warunek udziału w konkursach i dostępu do określonych mechanizmów finansowania. Standardy są także traktowane jako sygnał wiarygodności wobec klientów lub uczestników szkoleń. Pojawia się jednak także sceptycyzm wobec certyfikacji, ponieważ nie zawsze przekłada się ona na pozyskiwanie klientów. Może się ona wiązać z wysokimi kosztami, co stanowi barierę dla mniejszych przedsiębiorstw z branży, a samo posiadanie certyfikatów nie jest postrzegane jako gwarancja wysokiej jakości usługi. Z drugiej strony respondenci wskazują, że certyfikacja może stanowić mechanizm sprzyjający podnoszeniu jakości usług, między innymi poprzez wprowadzanie wymogu prowadzenia systematycznej ewaluacji.

8. Charakterystyka klientów i metody ich pozyskiwania

W niniejszym rozdziale scharakteryzowano rodzaje klientów, z którymi współpracuje branża, oraz ich wpływ na sposób realizacji usług, w tym na pracę trenerów. Przedstawiono także zróżnicowane preferencje przedsiębiorców i trenerów dotyczące współpracy z poszczególnymi segmentami klientów.

W drugim podrozdziale omówiono metody pozyskiwania klientów instytucjonalnych, zarówno prywatnych, jak i publicznych, oraz klientów indywidualnych. Wskazano zalety i ograniczenia poszczególnych sposobów docierania do odbiorców usług.

8.1. Segmenty klientów i ich znaczenie dla rynku oraz praktyki pracy

Wypowiedzi trenerów i przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych pokazują duże zróżnicowanie obsługiwanych grup klientów. Poniżej opisano, jak typ klienta może wpływać na pracę trenerów i przedsiębiorców z branży.

Respondenci wskazywali, że współpracują zarówno z klientami instytucjonalnymi — obejmującymi przedsiębiorców prywatnych, instytucje publiczne i organizacje pozarządowe — jak i z osobami indywidualnymi. Część badanych działa głównie lub wyłącznie na rzecz jednego typu odbiorców. Inni funkcjonują natomiast w modelu mieszanym, łącząc realizację usług dla klientów instytucjonalnych z działaniami kierowanymi do osób indywidualnych, w tym finansowanymi ze środków publicznych.

„(...) szkolenia organizujemy głównie dla sektora pozarządowego”.

(Przedsiębiorca)

„(...) większość tych osób to są potencjalni serwisanci, którzy albo chcą założyć swoją działalność, albo już prowadzą działalność, ale chcą sobie kompetencje zwiększać, wprowadzać nowe usługi. Natomiast zdarzyły nam się uczestnicy, kursanci, którzy hobbystycznie się tym zajmują i chcieli spróbować swoich sił na takim szkoleniu”. (Przedsiębiorca)

„Grupa naszych odbiorców jest bardzo szeroka, bo od organizacji pozarządowych, po osoby bezrobotne, po przedsiębiorców”.

(Przedsiębiorca)

„To są NGOs-y, to są jednostki samorządu terytorialnego, to są organy administracji rządowej, ale to są też firmy prywatne”. (Trener)

Rodzaj klienta ma wpływ na sposób pracy trenerów, którzy z różnych względów preferują jeden typ klienta nad drugim. Respondenci wskazywali między innymi na trudności

pojawiające się w relacjach z klientami, związane z niesprecyzowanymi oczekiwaniami dotyczącymi celu i efektów szkolenia lub z niezrozumieniem realiów funkcjonowania branży usług szkoleniowo-rozwojowych.

„(...) jeżeli chodzi o typ klienta instytucjonalnego, ja ze względu tego, że łatwiej się po prostu pracuje z komercyjną firmą, która jest nastawiona na zysk, ma jasne wymagania, jasne oczekiwania”. (Trener)

„No powiem tak, trudno się pracuje z osobami, którzy nie rozumieją w ogóle biznesu”. (Przedsiębiorca)

Zwracano również uwagę na znaczenie wielkości przedsiębiorstw (zwłaszcza prywatnych) będących klientami firmy szkoleniowo-rozwojowej oraz stopnia ich organizacyjnego uporządkowania. Podmioty lepiej zorganizowane są postrzegane przez badanych jako bardziej komfortowi partnerzy do współpracy, ponieważ przejmują część obowiązków administracyjnych i ograniczają obciążenia biurokratyczne po stronie przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych i trenerów. Wskazywano także, że klient instytucjonalny (szczególnie prywatny) bywa wygodniejszym partnerem niż klient indywidualny, ponieważ umożliwia zawarcie jednej umowy obejmującej większą liczbę uczestników, zamiast podpisywania wielu odrębnych umów z poszczególnymi osobami.

„Myślę, że łatwiej jest chyba z dużymi przedsiębiorcami, bo oni są dłużej na rynku na ogół i mają rozbudowaną strukturę funkcjonowania, są dobrze zorganizowani. Trudniej z tymi, którzy są mali i nie mają takiego zaplecza kadrowego jeszcze gotowego”. (Przedsiębiorca)

Wśród negatywnych aspektów współpracy z klientami instytucjonalnymi trenerzy wskazywali na sytuacje, w których uczestnicy są delegowani na szkolenia mimo braku zainteresowania kursem, co może negatywnie wpływać na jakość współpracy w trakcie zajęć.

„Natomiast zdarzają nam się takie przypadki, że ktoś przychodzi np. na szkolenie i wprost komunikuje, że tu szef kazał przyjść, więc on przyszedł, ale nie jest zainteresowany tematem i wtedy też musimy to uwzględnić w procesie”. (Przedsiębiorca)

W odniesieniu do bezpośrednich uczestników szkoleń oraz klientów indywidualnych respondenci wskazywali również, że preferują pracę z osobami starszymi i bardziej dojrzałymi. W ich ocenie współpraca z młodszymi uczestnikami częściej wymaga dodatkowego nadzoru, zarówno w zakresie kompletowania dokumentacji związanej z dofinansowaniem szkoleń, jak i utrzymywania dyscypliny w trakcie samych zajęć.

„(...) może lepiej nam się kształci tych ludzi starszych, o tak bym powiedział. Dojrzałych i starszych niż młodzież. Nie mówię, że zawsze, ale w większości”. (Trener)

„(...) młode osoby wymagają więcej opieki, wymagają takiego zaopiekowania w samym obszarze [dofinansowań i dokumentacji]”.
(Przedsiębiorca)

W przeprowadzonych wywiadach pojawiały się również odmienne głosy, wskazujące, że rodzaj klienta nie ma istotnego wpływu na sposób pracy trenera.

„Niekoniecznie są jakieś różnice. Niespecjalnie zauważam”. (Trener)

Wypowiedzi respondentów wskazują na znaczące zróżnicowanie klientów branży usług szkoleniowo-rozwojowych, obejmujące zarówno podmioty instytucjonalne, jak i osoby indywidualne. Zwracano uwagę, że charakter klienta może wpływać na organizację pracy trenerów i przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych, między innymi poprzez stopień sprecyzowania oczekiwań wobec szkolenia, poziom organizacyjnego uporządkowania instytucji czy motywację uczestników delegowanych na kursy. Jednocześnie niektórzy respondenci wskazywali, że typ klienta nie musi w istotny sposób determinować sposobu prowadzenia zajęć.

8.2. Metody pozyskiwania klientów

Nie ma jednego dominującego sposobu pozyskiwania klientów. Opisano metody pozyskiwania klienta przy wykorzystaniu internetu oraz te bardziej tradycyjne, takie jak bazowanie na kontaktach biznesowych czy poleceniach zadowolonych klientów.

W wypowiedziach respondentów istotnym wątkiem było pozyskiwanie klientów poprzez sieć kontaktów i relacji zawodowych. Badani wskazywali na utrzymywanie relacji z instytucjami publicznymi czy NGO, które organizują szkolenia dla swoich pracowników lub klientów.

„Kolejna rzecz, czyli to co też pani wspomniałam, my zrzeszamy tę społeczność i to są grupy właśnie też w social mediach, to są takie wyjazdy rok do roku (...). Jakby zbudowanie tej społeczności pozwoliło na to, żebyśmy byli w niej rozpoznawalni i po prostu (...) [klienci z branży] wiedzieli, że u nas też ze szkoleń można skorzystać”. (Przedsiębiorca)

„(...) tak naprawdę instytucje, otoczenia biznesu, czy inne organizacje pozarządowe, z którymi współpracujemy (...)”. (Przedsiębiorca)

Sieciowanie odbywa się także między przedsiębiorcami i trenerami z branży usług szkoleniowo-rozwojowych, którzy polecają sobie nawzajem realizację szkoleń w sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo lub trener nie mogą samodzielnie przeprowadzić określonej usługi.

„(...) znamy kilka innych firm szkoleniowych, które działają w regionie i czasami jest tak, że oni mają jakiś moduł i potrzebują nas do jakiegoś powiedzmy elementu, albo np. zgłasza się do nich klient, który nie pasuje do ich oferty, więc wtedy np. jeżeli wiedzą, że pasuje do naszej, to wtedy się przekierowujemy i to działa w obu stronach”. (Przedsiębiorca)

Branża opiera się również na rekomendacjach i poleceniach zadowolonych klientów, co wpisuje się w pojawiający się już wielokrotnie wątek przekonania o weryfikacji jakości usług przez rynek.

„(...) rekomendacja i to jest to samo narzędzie, tak samo skuteczne i chyba najskuteczniejsze w obu tych obszarach”. (Ekspert)

Jedną z nowszych metod pozyskiwania klientów jest także budowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych, co odnosi się zwłaszcza do klientów indywidualnych. Respondenci wskazywali również na wykorzystywanie internetowych portali ogłoszeniowych do prezentowania swojej oferty potencjalnym odbiorcom usług.

„(...) bardzo dużo osób w firmie szkoleniowych stosuje model związany z social mediowym (...) i promowaniem się, czy budowaniem swego autorytetu w odpowiednich kanałach, odpowiednio docierając do klienta i z takimi strategiami marketingowymi bardzo mocno docierają. I to dzisiaj, te trendy budowania swojego wizerunku w sieci, jest to bardzo silny trend”. (Ekspert)

Kolejnym sposobem na pozyskiwanie klientów jest udział w konkursach i przetargach organizowanych przez instytucje publiczne. W tym kontekście zwracano także uwagę na rolę Bazy Usług Rozwojowych jako narzędzia wspierającego pozyskiwanie nowych klientów.

„Kolejny rodzaj klientów to są ludzie, których pozyskujemy z przetargów, czyli jak wygrywamy jakiś kontrakt w formie przetargu publicznego, czy zapytania ofertowego”. (Trener)

„(...) to wszystko też to kreuje Baza Usług Rozwojowych, bo daje pieniądze na firmy”. (Trener)

Respondenci wskazywali także, że posiadają stałą bazę klientów, z którymi współpracują od dłuższego czasu. Taka baza bywa traktowana jako podstawa działalności, zapewniająca

stabilność i przewidywalność funkcjonowania przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych.

„Wie pan co, my mamy stałą klientelę (...)”. (Trener)

W branży działają także przedsiębiorstwa, które posiadają na tyle ugruntowaną pozycję na rynku, że klienci zgłaszają się do nich samodzielnie. Może to wskazywać na występowanie przewagi większych firm na rynku.

„(...) jest oczywiście takie grono firm, które nic nie muszą robić, bo klienci sami do nich dzwonią i mówią, zróbcie nam szkolenie, bo wiemy, że jesteście w tym dobrzy”. (Ekspert)

Wypowiedzi respondentów wskazują na zróżnicowane sposoby pozyskiwania klientów w branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Istotną rolę odgrywają wcześniej wypracowane relacje zawodowe, rekomendacje klientów oraz współpraca i sieciowanie między przedsiębiorstwami z branży i klientami. Wskazywano także na znaczenie udziału w konkursach i przetargach instytucji publicznych oraz obecność w systemach wspierających rynek usług rozwojowych, takich jak Baza Usług Rozwojowych.

Wśród sposobów docierania do odbiorców pojawiają się również działania prowadzone w internecie, w tym budowanie wizerunku w mediach społecznościowych i prezentowanie oferty na portalach ogłoszeniowych. Jednocześnie przedsiębiorstwa opierają swoją działalność na stałej bazie klientów, która zapewnia stabilność funkcjonowania, przy równoczesnym podejmowaniu działań zmierzających do pozyskiwania nowych odbiorców usług. Należy podkreślić, że respondenci często wykorzystują więcej niż jeden spośród opisanych powyżej sposobów działania.

Główne wnioski

Wśród klientów przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych wskazywane są zarówno podmioty instytucjonalne, takie jak przedsiębiorstwa prywatne, instytucje publiczne oraz organizacje pozarządowe, jak i osoby indywidualne. Wypowiedzi respondentów wskazują, że część podmiotów koncentruje swoją działalność na jednym typie klienta, natomiast inne funkcjonują w modelu mieszanym, realizując projekty dla różnych grup odbiorców.

Respondenci zwracali uwagę na znaczenie charakteru klienta dla organizacji pracy trenerów i przedsiębiorstw szkoleniowych. Wskazywano na trudności wynikające z nieprecyzyjnie określonych oczekiwań dotyczących celów szkolenia lub z ograniczonej wiedzy klientów na temat specyfiki pracy szkoleniowej. Wśród zalet współpracy z większymi przedsiębiorstwami należy wskazać na bardziej przejrzyste procedury oraz przejmowanie części obowiązków administracyjnych przez klienta instytucjonalnego. Jako wadę wskazać trzeba na sytuacje, w których uczestnicy kierowani są na szkolenia decyzją przełożonych, co może wpływać na ich motywację do udziału w zajęciach.

W odniesieniu do sposobów pozyskiwania klientów respondenci wskazywali na szeroki zestaw praktyk. Istotną rolę odgrywają wcześniej wypracowane relacje zawodowe oraz sieci kontaktów. Wśród metod pozyskiwania klientów pojawiał się również udział w konkursach i przetargach organizowanych przez instytucje publiczne, a także obecność w systemach wspierających rynek usług rozwojowych, takich jak Baza Usług Rozwojowych.

Rolę w pozyskiwaniu klientów odgrywają także rekomendacje oraz polecenia przekazywane przez zadowolonych odbiorców usług. Widoczna jest również współpraca pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami i trenerami działającymi w branży, polegająca na przekazywaniu sobie zleceń w sytuacjach, gdy dane przedsiębiorstwo nie realizuje określonego rodzaju szkoleń. Wskazywano także na działania prowadzone w internecie, w tym budowanie rozpoznawalności marki w mediach społecznościowych oraz prezentowanie oferty szkoleniowej na portalach ogłoszeniowych. W wypowiedziach respondentów widoczne jest łączenie różnych sposobów docierania do klientów.

9. Źródła finansowania szkoleń

W tym rozdziale opisano źródła finansowania szkoleń, ze szczególnym uwzględnieniem środków publicznych. W pierwszym podrozdziale zostały opisane modele finansowania na jakich opierają się przedsiębiorcy z branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Następnie wskazane zostały zalety finansowania szkoleń ze środków publicznych. Kolejne dwie części poświęcone zostały dostrzeganych wadach wsparcia publicznego. W ostatnim podrozdziale zaprezentowana została ogólna krytyka finansowania ze środków publicznych.

9.1. Modele finansowania

Z wypowiedzi respondentów wyłania się zróżnicowany obraz modeli finansowania działalności szkoleniowej. W branży usług szkoleniowo-rozwojowych działają podmioty opierające się wyłącznie na środkach prywatnych, przedsiębiorstwa łączące stabilne finansowanie prywatne ze środkami publicznymi pełniącymi funkcję uzupełniającą, oraz przedsiębiorstwa, których działalność w większości lub w całości bazuje na finansowaniu szkoleń ze środków publicznych.

„(...) nie ma żadnych finansowań [publicznych]. Absolutnie”.

(Przedsiębiorca)

„Te środki unijne oczywiście są bardzo dobrym też czynnikiem tutaj dla rozwoju naszej kadry. Ale nie mogą być podstawą funkcjonowania z pewnością spółki, bo one są po prostu projektowe, czyli na realizowanie jakiejś działalności projektowej i one po zakończeniu projektu się kończą”.

(Przedsiębiorca)

„Większość to są jednak projekty, to są najczęściej projekty unijne, czy projekty grantowe, więc to najczęściej występuje. Na pewno powyżej 50% wszystkiego to są właśnie takie usługi”. (Przedsiębiorca)

Respondenci, szerzej wypowiadając się o finansowaniu szkoleń ze środków publicznych, wskazywali na ich różne źródła. Środki te pochodzą między innymi z Unii Europejskiej, w tym z funduszy rozwojowych, a także z programów realizowanych przez PARP w ramach BUR. Wskazywano również na finansowanie regionalne pochodzące między innymi z lokalnych Urzędów Pracy.

„(...) Baza Usług Rozwojowych cieszy się dość dużym zainteresowaniem u nas na lokalnym rynku i zarówno jako klienci indywidualni, jak i jako firmę, ludzie bardzo chętnie korzystają z tego typu szkoleń, dofinansowanych (...)”. (Przedsiębiorca)

Z wypowiedzi respondentów wynika, że środki publiczne są wykorzystywane dwojako. Z jednej strony służą finansowaniu udziału w szkoleniach przedsiębiorców korzystających z usług branży szkoleniowo-rozwojowej i klientów indywidualnych. Z drugiej są przeznaczane na bezpośrednie wsparcie podmiotów działających w branży, między innymi w zakresie rozwoju działalności i pokrywania wybranych kosztów funkcjonowania.

„Wszyscy [przedsiębiorcy], którzy mogą i spełniają kryteria formalno-konkursowe, tak sobie to nazwijmy, to korzystają z pieniędzy unijnych”.

(Ekspert)

„(...) skorzystałem z pomocy przy rozwijaniu działalności w ramach chyba, to był wojewódzki jakiś fundusz, który mi pomógł w utrzymaniu lokalu, jak miałem przez pierwszy rok działalności dofinansowanie (...)”.

(Przedsiębiorca)

W dalszych częściach tego rozdziału zostaną szczegółowo opisane wady i zalety finansowania ze środków publicznych.

9.2. Zalety finansowania szkoleń ze środków publicznych

Dostęp do środków publicznych przedstawiany był jako istotny czynnik napędzający rozwój branży. Dostęp do zewnętrznego finansowania umożliwia przedsiębiorcom (klientom), zwłaszcza mniejszym podmiotom, korzystanie z usług firm szkoleniowych na potrzeby własne oraz zatrudnianych pracowników.

„To jest oczywista rzecz, bo po co płacić z firmy 10 tysięcy, jak mogę zapłacić 2? (...) i to naprawdę bardzo mocno otwiera ten rynek, bo te pieniądze dobrze, że są, że pozwalają na rozwijanie się takich firm, których nie stać byłoby na szkolenia bez tych środków”. (Ekspert)

Osoby indywidualne także korzystają ze wsparcia publicznego. Dofinansowanie szkoleń umożliwia udział w nich wielu osobom, które w przeciwnym razie nie miałyby możliwości finansowych zapisania się na określone kursy. Pozwala to na przekwalifikowanie i na zdobywanie nowych umiejętności.

„(...) dla takiej kursantki to już jest super po prostu opcja, że ona tutaj będzie miała dofinansowane szkolenie”. (Trener)

„(...) te dotacje z tego BUR-u naprawdę wielu osobom zmieniły w życiu. Pomogły na pewno. I cały czas są ludzie zainteresowani tym”. (Trener)

Znaczenie finansowania publicznego przejawia się w poszerzaniu grona osób korzystających ze szkoleń. Jak wskazuje jeden z respondentów, w sytuacji braku finansowania szkoleń ze środków publicznych:

„myślę, że dla takich małych firm to byłby bardzo duży problem. Dla małych firm szkoleniowych”. (Przedsiębiorca)

W branży usług szkoleniowo-rozwojowych funkcjonują więc przedsiębiorstwa opierające swoją działalność wyłącznie lub niemal wyłącznie na szkoleniach finansowanych ze środków publicznych.

9.3. Biurokracja jako utrudnienie w pozyskiwaniu dofinansowań na szkolenia

Jak wspomniano powyżej, respondenci wskazywali na różne ograniczenia i problemy związane z finansowaniem szkoleń ze środków publicznych. Pierwszym z nich, który należy wymienić jest skomplikowana biurokracja.

„Uciążliwa oczywiście biurokracja niesamowita, czyli tutaj ta ilość dokumentacji albo właśnie te sposoby rozliczeń to jest bardzo szczegółowe (...), potrzebne są agencje zewnętrzne, które się specjalizują w tych działaniach (...)”. (Przedsiębiorca)

„(...) jak gdzieś tam uzyskujemy te dofinansowania chociażby z Wojewódzkiego Urzędu Pracy, ja mam wrażenie, że ważniejsza jest dokumentacja niż to, jak ja przekażę wiedzę mojej kursantce. Tak jakby w ogóle schodzi na drugi plan. Najważniejsza jest dokumentacja, listy obecności, pre-testy, post-testy, egzaminy końcowe, godziny, tak naprawdę, żeby się godziny zgadzały. Nawet powiem pani, że moja kursantka otrzymała ostatnio takie pytanie, czy widziała kto przywiózł na przykład posiłek na szkolenie, bo to też było dofinansowane, była informacja, że posiłek jest również po prostu dofinansowany i było takie pytanie”. (Trener)

Instytucje finansujące szkolenia dla osób indywidualnych wymagają przedstawienia dokumentacji zarówno od uczestników szkoleń, jak i od podmiotów oferujących usługi szkoleniowe. Respondenci wskazywali również, że w celu utrzymania klientów wspierają kursantów w procesie ubiegania się o dofinansowanie, zwiększając w ten sposób ich szanse na jego uzyskanie. Jest to dodatkowe obciążenie biurokratyczne dla przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych i trenerów.

„(...) no naprawdę jest mnóstwo tej dokumentacji. (...). Później ja muszę też przygotować odpowiednią dokumentacją dla naszej kursantki. No dobrze, okej. Później odbędzie się to szkolenie, później jest etap rozliczania się z tego szkolenia, ale to jest, bardzo dużo pracy i mam wrażenie, że to jest ważniejsze niż całe to szkolenie”. (Trener)

„(...) kiedy zgłasza się do nas, (...) [klient indywidualny], no to ilość dokumentów, które my przygotowujemy, bo wiemy, co może być od nas wołane, ilość oświadczeń, zaświadczenia z ZUS-u, zaświadczenie z urzędu pracy jest bardzo duża, więc musimy się mocno starać, żeby nie przerwali tej całej frustracji, ale też, tej ilości na uczestników, tylko że im powiemy, pokażemy im wzór, siedzimy z nimi, wypełniamy z nimi oświadczenia krok po kroku, żeby nie było takiej sytuacji, że ktoś wypełni, składa, a my potem pismo, tu jest błąd, tu jest błąd”. (Przedsiębiorca)

Znacznym utrudnieniem są także różnice w wymaganiach oraz we wzorach dokumentów w zależności od operatora dofinansowania, co utrudnia sprawne poruszanie się w całym systemie dofinansowań.

„(...) w ramach Bazy Usług Rozwojowych każdy operator ma swoje dokumenty, swoje wymagania i tak dalej, więc to jest dla nas uciążliwe, bo jest ciężko zapamiętać i gdzieś tam ujednolicić ten system”.

(Przedsiębiorca)

Problem związany z wysokim poziomem wymogów biurokratycznych jest opisywany jako na tyle poważny, że może prowadzić do poczucia frustracji i zniechęcenia, a w konsekwencji do rezygnacji z ubiegania się o finansowanie.

„Proszę pana, bo przechodzić przez biurokrację, która się z tym łączy, to jest dla przedsiębiorcy poniżające i mam to gdzieś. Szczerze panu powiem, nie lubię jak mną ktoś pomiata bez powodu, bo nie postawiłem przecinka i muszę zmieniać dokumenty. Tak jak pan powiedział, poniżające dla przedsiębiorcy”. (Trener)

Podobny efekt pojawia się także w przypadku osób indywidualnych. Wymagania operatorów w województwie świętokrzyskim bywają na tyle wysokie, że prowadzą do rezygnacji z ubiegania się o dofinansowanie.

„To doszliśmy do jakiejś totalnej paranoi. (...) klienci [indywidualni] mówią, nie, już nie chcę, już mam dosyć, bo to już po prostu kolejny dokument”.

(Ekspert)

Jeden z respondentów podał rozwiązanie, mogące zminimalizować ten problem. Wskazał on, że znaczącym wsparciem dla branży byłoby utworzenie stanowiska koordynatora dofinansowań. Osoba pełniąca taką funkcję mogłaby wspierać przedsiębiorców z branży usług szkoleniowo-rozwojowych, trenerów oraz klientów indywidualnych w procesie ubiegania się o dofinansowanie. Jej zadania obejmowałyby pomoc w przygotowywaniu dokumentów i prawidłowym wypełnianiu formularzy, a także wyjaśnianie całego procesu, przedstawianie zasad finansowania oraz informowanie o dostępnych możliwościach ubiegania się o wsparcie. Zdjęłoby to odpowiedzialność z trenerów i przedsiębiorców oraz wyrównało szansę w dostępie do pomocy finansowań.

„Powiem pani tak, jakby była taka możliwość, żeby w urzędzie mieć takiego koordynatora, który na przykład pomaga nam w jakiś sposób dopiąć tą dokumentację, czy na przykład w jakiś sposób nawet udzielić informacji, jak wypełnić tę dokumentację. To byłoby naprawdę super (...), żeby łatwiej można było takie szkolenie na przykład uzyskać dofinansowanie na szkolenie”. (Trener)

Badani podkreślali problemy związane z wymogami biurokratycznymi towarzyszącymi ubieganiu się o finansowanie szkoleń ze środków publicznych oraz ich późniejszemu rozliczaniu. Złożone procedury utrudniają pozyskiwanie funduszy zarówno przedsiębiorstwom i trenerom działającym w branży usług szkoleniowo-rozwojowych, jak i osobom indywidualnym ubiegającym się o dofinansowanie udziału w szkoleniach. Wskazywano również na sytuacje, w których konieczne okazuje się korzystanie z pomocy zewnętrznych podmiotów specjalizujących się w przygotowywaniu wniosków o dofinansowanie. Stawiane wymogi wydają się być niezrozumiałe dla przedstawicieli branży.

9.4. Sztywność i narzucanie modelu szkoleń przez instytucje dofinansowujące szkolenia

Kolejnym wątkiem, o którym mówią respondenci, jest brak elastyczności po stronie instytucji finansujących szkolenia. W ramach szkoleń finansowanych ze środków publicznych istnieje niewielka możliwość modyfikowania formy, treści lub czasu trwania szkolenia, nawet w przypadku wystąpienia okoliczności losowych lub innych czynników zewnętrznych. Badani wskazują na ograniczoną znajomość specyfiki organizacji szkoleń ze strony instytucji finansujących szkolenia.

„Jedną, to są formalności, które często są oderwane od rzeczywistości firm szkoleniowych, na przykład klient, żeby zgłosić zmianę przed szkoleniem terminu, musi taką zmianę zgłosić minimum dwa dni przed terminem,

przed tym pierwotnym terminem i minimum pięć dni przed nowym terminem, czyli proszę sobie wyobrazić, że jutro mamy szkolenie i dzisiaj klient dzwoni do mnie i mówi, że jest chory albo dziecko mu zachorowało i nie może jutro iść. No to zgodnie z regulaminem nie może takiej zmiany dokonać, następuje rezygnacja ze szkolenia”. (Przedsiębiorca)

„Zbyt mocno konkursy są doprecyzowane, łącznie ze wskazywaniem przewidzianych form wsparcia, co nie zawsze się sprawdza. A potem w trakcie realizacji totalne, zero, że tak powiem, elastyczności”.

(Przedsiębiorca)

Warto przypomnieć, że właśnie ten aspekt, czyli brak elastyczności oraz odgórnie określone techniki prowadzenia szkolenia, stanowi jeden z czynników ograniczających innowacyjność.

„(...) bardzo mocno widzimy zaletę pracy z grupą w duetach trenerskich (...). natomiast w projektach rzadko się zdarza, że można na przykład w szkoleniu finansowanym z projektu przewidzieć więcej niż jedną osobę prowadzącą (...). (...) czyli nasze usługi są takie niestandardowe i one się nie wpisują w ten schemat, który jest standardowo w projektach”.

(Przedsiębiorca)

„My nie jesteśmy, aż tak bardzo innowacyjni w tych zajęciach z uwagi na to, że ilość pracy związanych z samym dofinansowaniem i z całą otoczką jest tak duża, że tak naprawdę ten ułamek aktywności już zostaje tylko na pracę nad programem szkolenia, nad jakością szkolenia, że jeszcze teraz jest bardzo duża konkurencja rzeczywiście (...)”. (Przedsiębiorca)

Respondenci krytykowali również nieznaną przez instytucje finansujące szkolenia rzeczywistych potrzeb szkoleniowych na rynku. Wskazywali, że projekty są przygotowywane z myślą o określonych grupach odbiorców, które nie zawsze są zainteresowane korzystaniem z oferowanego dofinansowania.

„Natomiast wiadomo, że też projekty są skonstruowane i pisane z grupą docelową w ramach tych projektów unijnych, no są to grupy jakieś tam konkretne, dedykowane i nie zawsze są to osoby, które chcą się szkolić. Więc zapotrzebowanie też myślę spore na rynku, ale nie zawsze te osoby, które by się chciały szkolić, mają możliwość uzyskania dofinansowania, nie zawsze ich na to stać”. (Przedsiębiorca)

Opisywany problem może wynika z narzucania zbyt sztywnych ram kursów oraz z niedostatecznej komunikacji z przedstawicielami branży usług szkoleniowo-rozwojowych.

Respondenci wskazywali, że jako eksperci w zakresie szkoleń nie zawsze czują się w wystarczającym stopniu wysłuchiwać w kwestii możliwych form oraz treści realizowanych działań szkoleniowych. Z drugiej strony instytucje finansujące mogą w niewystarczającym stopniu komunikować powody kierowania wsparcia do określonych grup odbiorców czy wymagania prowadzenia szkoleń.

„Znacząca rekomendacja tak naprawdę jest prosta, czyli że te organizacje, które działają lokalnie mają dużą większą wiedzę i czasami potrzebujemy dużo więcej swobody w doborze propozycji. No bo oczywiście każdy Panu powie, że to my robimy diagnozę, natomiast my bardzo często nie mamy wyboru (...). Więc my i tak tą diagnozę często musimy podpasować pod to, co nam narzuca ktoś. Czyli bardzo często Urząd Marszałkowski, czy głównie Urząd Marszałkowski, stawia się w pozycji takiej, że sam lepiej wie”.

(Przedsiębiorca)

Respondenci odnoszą się także wprost do współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy. Podnoszony jest, przedstawiany powyżej problem, z nadmierną biurokracją, którą odbierają jako dominującą samo szkolenie – jego treść i jakość.

„Mam wrażenie, że teraz po prostu to szkolenie, powiem pani tak szczerze, że jest większe skupienie właśnie na tej dokumentacji i jak uzyskujemy te dofinansowania chociażby z Wojewódzkiego Urzędu Pracy, ja mam wrażenie, że ważniejsza jest ta dokumentacja niż to, jak ja przekażę tą wiedzę tej mojej kursantce”. (Trener)

Omawiane problemy z finansowaniem były już zgłaszane do WUP. Jeden z przedsiębiorców opisuje swoją frustrację wynikającą z braku dialogu i współpracy ze strony Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Zdaniem tego respondenta jego zgłoszenia i rekomendacje zostały przez WUP zignorowane.

„(...) proszę mi wierzyć, że mnóstwo rekomendacji i mnóstwo zagrożeń związanych z różnymi formami, czy rozliczeń, czy zasad firmy ze świętokrzyskiego wskazywały do WUP-u i całkowicie to zostało zignorowane. Ja, jak obserwuję sobie rynek, bo nie realizuję tylko dla świętokrzyskiego, ale jak obserwuję inne województwa, które bardzo mocno sobie pilnują i dbają o swoje podwórka, a świętokrzyskie tak jakoś zupełnie niekoniecznie. Między innymi bardzo mocno postulowaliśmy nad tym, żeby szkolenia realizowane z pieniędzy z województwa świętokrzyskiego, żeby te szkolenia, które są realizowane na terenie województwa stacjonarnie (...) żeby te szkolenia były w jakiś sposób

premiowane, żeby zachęcać firmy również z innych województw, żeby to tutaj inwestowali i zostawiali część tych pieniędzy”. (Przedsiębiorca)

Powyższa opinia wpisuje się w szerszą narrację dotyczącą ograniczeń finansowania publicznego. Choć instytucje publiczne oferujące środki na szkolenia pełnią istotną rolę w systemie, w wypowiedziach respondentów pojawia się krytyka dotycząca braku elastyczności oraz nadmiernych obciążeń biurokratycznych.

9.5. Rozliczanie szkoleń i niestabilność finansowania publicznego

Kolejnym wątkiem poruszonym przez respondentów jest czas rozliczania szkoleń. Przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych otrzymują zapłatę za przeprowadzenie szkoleń dla osób indywidualnych finansowanych ze środków publicznych, na przykład przez Powiatowy Urząd Pracy, dopiero po zakończeniu całego kursu, niekiedy oczekując kilka miesięcy na wypłatę środków. Dodatkowo finansowanie przekazywane jest dopiero w sytuacji, gdy uczestnicy uzupełnią pełną dokumentację poszkoleniową. Powoduje to, że przedsiębiorstwa i trenerzy są zmuszeni do monitorowania tego procesu, ponieważ zdarza się, że klienci nie dopełniają formalności w wymaganym terminie, co w konsekwencji opóźnia otrzymanie zapłaty od instytucji publicznej czy nawet prowadzi do cofnięcia finansowania. Odroczone płatności stanowią szczególne wyzwanie dla mniejszych przedsiębiorstw, które nie dysponują wystarczającą płynnością finansową pozwalającą pokrywać bieżące koszty działalności w okresie oczekiwania na zwrot środków publicznych.

„(...) klienci w ramach projektu dla osób prywatnych Województwa Świętokrzyskiego i tutaj był taki model, gdzie klient wpłaca tylko wkład własny, realizuje sobie u nas szkolenia przez trzy miesiące i po ostatnim szkoleniu z urzędem się rozlicza i wtedy urząd pracy płaci nam tę kwotę.

Natomiast nie ukrywam, że ten model jest dla takich firm, które mają zaplecze finansowe (...). Ja muszę trenerom zapłacić, nikt nie będzie czekał trzy miesiące, aż mi urząd pracy zapłaci, a ja po trzech miesiącach dopiero klient składa rozliczenie i ja dalej czekam powiedzmy jeszcze dwa, trzy tygodnie na to, a tak jak pani mówiła zdarzył się przypadek, że po prostu klienci nie zanieśli w terminie i urząd, mimo że wcześniej przyjmował te rozliczenia w terminie, nawet jak były po terminie to po prostu pewnego dnia powiedział bez żadnego ostrzeżenia, że już tego nie przyjmuje. I to jest uważam taki model trochę przez to, że klient nie ryzykuje, no to znaczy nie ryzykuje, no teoretycznie ja oczywiście mam prawo żądać od niego tych środków, natomiast w praktyce wizerunkowo jako firma, która działa

osiem lat na rynku i my zawsze dajemy gwarancję, że klient będzie miał zwrot, (...)”. (Przedsiębiorca)

Oczekiwanie na wypłatę środków budzi niepokój związany z tym, czy klient dopełni wymaganych formalności, a także wywołuje frustrację wśród przedstawicieli branży.

„(...) dopóki sam uczestnik tam nie kliknie ostatecznych, ostatecznych kroków w systemie, to firma nie dostanie pieniędzy, co oznacza, że trzy miesiące na przykład czeka na pieniądze. i to jest taki kłopot, z którym my się spotykamy w Izbie, to znaczy my mamy taki sygnał od firmy ze Świętokrzyskiego, że to jest frustrujące dla nich po prostu, nie?”. (Ekspert)

Kolejnym istotnym wątkiem jest problem braku stabilności oraz nieprzewidywalności dofinansowań, charakterystyczny dla branż opartych na finansowaniu publicznym w trybie konkursowym. Respondenci wskazywali na trudności związane z planowaniem działalności w dłuższej perspektywie w sytuacji, gdy nie mają pewności, czy i kiedy pojawią się kolejne możliwości uzyskania dofinansowania. Badani mówią również na ryzyko przerw w finansowaniu wynikających z procesu składania oraz rozpatrywania wniosków konkursowych.

„Oczywiście nie wiadomo co będzie, może ktoś napisze znowu jakiś projekt i się do mnie zwróci, ale to są tak nieprzewidywalne sytuacje, że nie da się niczego sensownego zaplanować”. (Przedsiębiorca)

„(...) na początku roku nie mam wcale, bo nie ma dofinansowań, (...). (...) w okolicy końca czerwca będą pierwsze sprzedaże, więc pierwsze pół roku nie będzie ani sprzedaży sprzętu, ani tym bardziej szkoleń (...)”.
(Przedsiębiorca)

Konsekwencją projektowego modelu finansowania jest utrudnione przechodzenie ze szkoleń, które dotychczas były bezpłatne lub niemal bezpłatne dla klientów dzięki dofinansowaniu publicznemu, do modelu w pełni odpłatnego w sytuacji wyczerpania się źródeł finansowania. W takich okolicznościach pojawia się problem pozyskiwania klientów w warunkach rynkowych.

„Znaczy mamy stały problem jakby między rozgraniczeniem, kiedy realizujemy tak zwane projekty, które są oferowane i wtedy szkolenia bezpłatnie, a kiedy mamy ten taki moment jakby kończenia się środków i próbujemy coś jakby bardziej komercyjnie. Czyli ten stały rozdźwięk między tak zwaną sytuacją, że jakby próbujemy też coś wdrażać

komercyjnie. Usługi, które do tej pory były na przykład w ośrodku rozpoznawane jako bezpłatne”. (Przedsiębiorca)

Podsumowując, dostępność finansowania publicznego zwiększa bazę potencjalnych klientów, umożliwiając dostęp do szkoleń grupą osób, które w innej sytuacji nie mogłyby sobie pozwolić na korzystanie z oferty branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Jednocześnie, obecny model rozliczeń przez długi czas oczekiwania na zwrot kosztów za przeprowadzone szkolenia oraz konieczność pilnowania klientów, aby dopełnili wymaganych formalności może budzić frustracje i niepokój. Ogranicza także działalność mniejszych przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych, które nie mają wystarczających zasobów finansowych, aby czekać na odroczone płatności. Poczucie tymczasowości pogłębia niepewność co do przyszłości dofinansowań.

9.6. Krytyka modelu finansowania szkoleń z systemu publicznego

Respondenci odnosili się również krytycznie do samego systemu finansowania publicznego. Wskazywali, że duży napływ zewnętrznych środków może negatywnie wpływać na branżę usług szkoleniowo-rozwojowych, prowadząc do obniżenia jakości świadczonych usług.

„(...) gdyby nie było pieniędzy unijnych w Polsce, rynek byłby dużo lepszy, znaczy dużo lepszy jakościowo, ponieważ żeby zarobić 10 tysięcy, za które ktoś Panu ma zapłacić z własnej kieszeni, to się trzeba dużo bardziej narobić, niż zarobić te 10 tysięcy, z których on zapłaci tylko 2 tysiące, bo 8 tysięcy jest dofinansowania. i wtedy niestety jest pokusa o obniżenie jakości, i wtedy jest pokusa o nie dbanie o własne procedury, o rozwój kadry, o czytanie ewaluacji itd., bo to przecież są środki unijne, czyli tak naprawdę można powiedzieć strasznie komunistycznie mówiąc, albo z poprzedniego systemu, czyli niczyje”. (Ekspert)

Wskazywano również na niewystarczającą kontrolę nad jakością szkoleń, co stanowi odmienny głos wobec opinii odnoszących się do nadmiernych wymogów formalnych i rozbudowanej biurokracji. Respondenci wspominali także o pojawiających się przypadkach oszustw i nadużyć.

„Znaczy brak kontroli jakościowej nad finansowaniem i tworzenie się spółek po to tylko, czy firm szkoleniowych, które tworzą sztucznie potrzebę usług szkoleniowych, żeby tylko się te szkolenia gdzieś pojawiły”.

(Przedsiębiorca)

„I wie pan, do teraz weszły te środki związane z zielonością, czyli z elementami ekologicznymi i z jednej strony to dobrze oczywiście, ale z drugiej strony też dochodzi do jakichś paranoi pod tytułem Excel, zielony Excel, gdzie tam jest głównie szkolenie z Excela, a z Excela na końcu jest, na końcu jest fragment dotyczący zieloności po to, żeby to dofinansować i to są jakieś paranoje”. (Ekspert)

Z drugiej strony należy zaznaczyć, że respondenci wskazywali na nadmierną kontrolę oraz niski poziom zaufania systemu wobec przedsiębiorców, którzy bywają postrzegani jako potencjalnie nierzetelni.

„(...) co ja widzę, czarną stroną rynku szkoleniowego, to będzie mocne zdanie, ja bym przestał traktować firmy szkoleniowe jako złodziei. Ja mam poczucie, że jak porozmawiamy z operatorami, z urzędami, z tymi, kto dzielą te pieniądze, to oni wpadają w taką klasyczną pułapkę latarki. Czyli oni zobaczyli, że ktoś tam raz zrobił przekręt na pieniądze unijne jako firma szkoleniowa i wówczas wszystkie firmy szkoleniowe traktują tak samo jako przekręt”. (Ekspert)

Wypowiedzi respondentów sugerują, że dostrzegają oni ryzyko nadużyć i wyłudzeń, a jednocześnie oceniają, że stosowane środki zapobiegawcze bywają zbyt restrykcyjne.

Krytyce poddawana jest także Baza Usług Rozwojowych, do której wpisanie się bywa opisywane jako kosztowne, co ogranicza dostępność tego rozwiązania dla mniejszych firm. W takiej sytuacji jedynym źródłem finansowania publicznego pozostają regionalne projekty realizowane między innymi przez różne podmioty publiczne.

„(...) nie wyobrażam sobie, żeby zapłacić 16 tysięcy netto za wpisanie do BUR, zrobienie ISO i nie mam po prostu takich pieniędzy, nie ma skąd, w związku z tym właściwie BUR ugotował takie firmy jak moja”.

(Przedsiębiorca)

Główne wnioski

Szkolenia finansowane są ze źródeł prywatnych i publicznych – jedno przedsiębiorstwa z branży usług szkoleniowo-rozwojowych korzystają z jednego typu z tych źródeł inne łączą oba.

Finansowanie publiczne jest wiązane z różnymi źródłami, w tym z funduszami unijnymi, programami realizowanymi przez PARP w ramach BUR oraz instrumentami regionalnymi, między innymi pochodzącymi z urzędów pracy. Respondenci podkreślają, że wsparcie publiczne wykorzystywane jest przez przedsiębiorców korzystających z usług analizowanej branży w celu szkolenia swoich pracowników oraz przez osoby indywidualne.

Respondenci wskazują, że dofinansowania umożliwiają udział w kursach osobom oraz firmom, które bez wsparcia nie zdecydowałyby się na inwestycję w rozwój kompetencji. Z tej perspektywy środki publiczne poszerzają grono odbiorców, wspierają przekwalifikowanie i zdobywanie nowych umiejętności oraz sprzyjają rozwojowi mniejszych podmiotów.

Jednocześnie finansowanie publiczne jest krytykowane za nadmierną biurokracją oraz brak elastyczności ze strony instytucji publicznych oferujących wsparcie. Respondenci mówią o problemie wydłużonego czasu oczekiwania na wypłatę środków po zakończeniu szkolenia. Uzależnienie płatności od dostarczenia kompletu dokumentów po stronie uczestników może zaburzać płynność finansową, zwłaszcza w mniejszych firmach. Dodatkowo finansowanie konkursowe bywa opisywane jako niestabilne i utrudniające długofalowe planowanie. W materiale pojawia się też krytyka kosztów wejścia do BUR, postrzeganych jako bariera dla małych podmiotów.

Niektórzy respondenci krytykują także system dofinansowań jako taki. Wskazują na ryzyko obniżania jakości przy dużym dopływie środków publicznych oraz na niedostateczną kontrolę jakościową, co sprzyja nadużyciom i tworzeniu ofert nastawionych na spełnienie formalnych kryteriów, a nie na realną wartość szkoleniową.

10. Możliwości i warunki podniesienia wskaźników kształcenia ustawicznego w regionie

W celu poznania możliwości i warunków podniesienia wskaźników kształcenia ustawicznego pytano respondentów o czynniki utrudniające i zniechęcające do szkolenia się oraz te zachęcające i ułatwiające szkolenie się. Przedstawione w tym rozdziale ograniczenia wskazują obszary, w których zasadne jest podjęcie działań zewnętrznych ukierunkowanych na zmniejszanie barier rozwojowych.

Ogólnym problemem, na który zwracali uwagę badani, są uwarunkowania ekonomiczne regionu. Wskazywano, że poziom zamożności w województwie świętokrzyskim pozostaje stosunkowo niski, co może ograniczać możliwości finansowe potencjalnych uczestników w zakresie opłacania szkoleń lub kursów.

„(...) województwo świętokrzyskie nie jest zbyt bogatym województwem, więc jeżeli ktoś zarabia powiedzmy najniższą krajową lub ponad najniższą krajową, no to nie będzie wydawał pieniędzy na szkolenia, no bo musi się utrzymać, tak?”. (Przedsiębiorca)

„(...) ludzie są zainteresowani i chcą się rozwijać, tylko właśnie moim zdaniem brakuje im możliwości tych środków finansowania”.
(Przedsiębiorca)

Z tego powodu istotną rolę odgrywają dofinansowania publiczne, które nie tylko umożliwiają udział w szkoleniach, lecz także stanowią czynnik zachęcający do podejmowania takich działań.

„Natomiast na pewno dużym ułatwieniem są też te dofinansowania”.
(Trener)

Jednakże respondenci ponownie przywoływali biurokrację jako istotne ograniczenie w ubieganiu się o środki umożliwiające udział w szkoleniach indywidualnych. Poza wątkami omówionymi wcześniej, respondenci wskazywali również na zbyt daleko idące ograniczenia dotyczące grup uprawnionych do ubiegania się o dofinansowanie oraz na wykluczenie cyfrowe związane z jakością łącza internetowego, powiązanego z zamieszkiwaniem poza największymi ośrodkami miejskimi regionu.

„(...) do nas trafia sporo osób z zapytaniem, że chcieliby wziąć udział w jakichś szkoleniach. A my mamy niestety albo mocno celowane, tak, czyli pod kobiety, pod pracowników organizacji pozarządowych. Czyli taka ogólna tendencja do kształcenia myślę, że jest, natomiast musiałoby być to

jakby uwolnione z tych wszystkich warunków. i rzeczywiście w naszym województwie z dofinansowaniem, tak?”. (Przedsiębiorca)

„No w przypadku Świętokrzyskiego to jest na pewno forma dostarczenia dokumentów, uważam, że absolutnie dyskryminującym jest fakt, że jedna swego rodzaju dyskryminacja cyfrowa polegająca na tym, że mam sobie zarezerwować wizytę i tutaj kto szybszy, kto ma lepszy internet, lepszy refleks, to jest jedna, a drugie, że następnego dnia muszę zawieść osobiście dokumenty do Kielc, jakby generalnie jedynymi uczestnikami były osoby z Kielc, niektórzy mają półtorej godziny dojazdu w jedną stronę i to nie może ci ktoś zawieść, nie możesz tego wysłać, musisz osobiście z dowodem osobistym te dokumenty zawieść. Uważam, że to jest dyskryminujące, zwłaszcza osoby, z małych miejscowości, które nie mają też dobrego połączenia z Kielcami”. (Przedsiębiorca)

Kolejnym działaniem mogącym zwiększać zainteresowanie szkoleniami jest szersza promocja oferowanych szkoleń, prowadzona w instytucjach świadczących wsparcie społeczne, takich jak Powiatowe Urzędy Pracy. W opinii badanych wiele osób nie posiada wystarczającej wiedzy o dostępnych możliwościach podnoszenia kwalifikacji. Podkreślano przy tym, że szczególnie dotyczy to osób bezrobotnych lub poszukujących zatrudnienia.

„Więc czasami też myślę, że fajnie by poskutkowała taka większa współpraca, nie wiem, z urzędem pracy. Mimo, że my oczywiście chodzimy, zostawiamy ulotki, prosimy, to czasami osoba przychodzi, że tak powiem całkiem przypadkiem, mówi, że jest bezrobotna tyle miesięcy i w urzędzie pracy nikt jej nie powiedział, (...) że może do nas przyjść”. (Przedsiębiorca)

Zdarza się, że osoby, które chcą się szkolić, nie mogą ze względu na ograniczenia czasowe wynikające z obowiązków zawodowych oraz rodzinnych. Jak wskazywano w rozdziale 3, w części przypadków mogą one być niwelowane poprzez organizowanie szkoleń w formule hybrydowej, ale nie we wszystkich. Badani, w szczególności trenerzy, odnosili się również do trudności związanych z zapewnieniem opieki nad dziećmi, które pojawiają się w przypadku części uczestniczek szkoleń, szczególnie matek wychowujących samotnie dzieci.

„Są tego typu problemy, są problemy rodzinne, ktoś komuś zachorował i tak dalej, dziecko, szkoła i tak dalej, więc tych problemów jest wiele. Jak w życiu, także tutaj to normalne to się zdarza, ale to było od lat i jest”.

(Trener)

„(...) przykład nie możemy się zgrać z terminem, bo ja tutaj daję pani termin, no nie może, no bo praca, bo tak jak pani mówi, nie ma z kim dzieci zostawić”. (Trener)

Jeden z przedsiębiorców odpowiada na opisany problem, zapewniając wsparcie w opiece nad dzieckiem w sytuacjach, gdy uczestniczka szkolenia nie ma możliwości zorganizowania takiej opieki samodzielnie, tak aby mogła wziąć udział w zajęciach.

„(...) zdarza się, że któraś z Pań nie ma z kim zostawić dziecka i przychodzi na zajęcia z dzieckiem, więc to dziecko też w pewien sposób, czy przez trenera, czy przez kadrę naszą, jest do tak zwanego zaopiekowania. Czyli mamy na podorędziu kredki, puzzle, dodatkowy stoliczek, więc to bardziej takie elementy”. (Przedsiębiorca)

Istotną rolę w podnoszeniu wskaźników kształcenia pełnią przedsiębiorcy szkolący – lub nie – zatrudnianych pracowników. Badani wskazywali, że świadomi pracodawcy zachęcają do udziału w szkoleniach oraz finansują różne formy podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Jednocześnie pojawiały się rozbieżne opinie dotyczące skali zaangażowania pracodawców w tym zakresie. W części wypowiedzi wskazywano, że inicjatywa udziału w szkoleniach wychodzi przede wszystkim od pracowników, którzy zgłaszają potrzebę podnoszenia kompetencji, natomiast pracodawcy jedynie wyrażają zgodę na ich udział. W innych opiniach podkreślano, że to pracodawcy aktywnie kierują pracowników na szkolenia i wspierają ich rozwój zawodowy.

„Znaczą tu głównie pracodawcy determinującą chęć dokszałcenia pracowników w jakimś obszarze”. (Przedsiębiorca)

Z drugiej strony pojawiają się również głosy wskazujące na niechęć pracodawców do szkolenia pracowników. Respondenci podkreślali w tym kontekście, że niektórzy pracodawcy nie chcą ponosić kosztów związanych z podnoszeniem kwalifikacji zatrudnionych osób, nie dostrzegając w tym wyraźnych korzyści dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

„Gorzej jest z firmami, pracownicy by chcieli się szkolić, ale bardzo często jest problem z ich pracodawcami. Pracodawca nie lubi wysłać pracownika na szkolenie ze względu na to, że koszty, a druga, że przecież tego pracownika nie będzie, co? w pracy, tak? Więc to jest ten główny aspekt, pracodawcy nie widzą plusów, tak? w sensie, że szkolony pracownik jest bardziej wartościowym pracownikiem, tak?”. (Trener)

„Na pewno ludzie, przedsiębiorcy rozumieją potrzeby, czy może przepisy na nich wymuszają potrzebę podnoszenia kwalifikacji zawodowych, ich pracowników”. (Przedsiębiorca)

W tym kontekście czynnikiem skłaniającym pracodawców do finansowania szkoleń dla pracowników są zewnętrzne wymogi dotyczące odbycia określonych kursów lub zmiany w przepisach prawa.

Główne wnioski

Respondenci opisują bariery udziału w szkoleniach jako połączenie ograniczeń finansowych, organizacyjnych i kompetencyjnych, które wzajemnie się wzmacniają.

Działania mogące podnieść wskaźniki kształcenia ustawicznego to: zwiększenie dostępności do dofinansowań publicznych; promocja i działania informacyjne o dostępnych szkoleniach (zwłaszcza wśród osób bezrobotnych i poszukujących pracy), przy wykorzystaniu instytucji wsparcia społecznego i rynku pracy; pomoc w oferowaniu opieki nad dzieckiem w miejscu szkolenia jako rozwiązanie umożliwiające udział w szkoleniach części uczestniczek; zachęcanie pracodawców do inwestowania w szkolenia swoich pracowników.

11. Możliwe scenariusze rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych

W ostatnim rozdziale przedstawiono cztery możliwe scenariusze rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych opracowane na podstawie wyników z badania delfickiego oraz IDI. Zaczęto od przedstawienia i omówienia wyników badania delphi. Następnie opisano podstawę opracowania wspomnianych scenariuszy. W drugim podrozdziale opisano cztery przygotowane scenariusze.

11.1. Podstawa opracowania scenariuszy

Możliwe scenariusze branży opracowane zostały na podstawie przeprowadzonych IDI oraz metody delfickiej. W tej części przedstawione zostały ogólne podstawy opracowania scenariuszy, które zostały dokładniej omówione w drugiej części tego rozdziału.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki z przeprowadzonego badania delphi. Każdy z 15 scenariuszy został dwukrotnie oceniony przez respondentów na dwóch poziomach:

1. Prawdopodobieństwo upowszechnienia się danej zmiany w perspektywie 3-5 lat w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało, iż „opisana zmiana jest zupełnie nieprawdopodobna”, zaś 10: „wystąpienie tej zmiany jest pewne”;
2. Potencjalna siła wpływu zmiany na branżę w perspektywie 3-5 lat, przy założeniu, że dana zmiana nastąpi, również w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało, iż „bardzo mała siła oddziaływania”, zaś 10: „bardzo duża siła oddziaływania”.

W tabeli przedstawione zostały średnie ocen uzyskanych na koniec badania od 11 respondentów. Twierdzenia zostały ułożone od tych z największym średnim prawdopodobieństwem upowszechnienia się.

Tabela 1. Średnia ocen prawdopodobieństwa upowszechnienia się kierunków rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych oraz średnia ocen siły ich wpływu na branżę (N=11).

Lp.	Tezy opisujące możliwe kierunki rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych	Prawdopodobieństwo upowszechnienia się	Siła wpływu
1	Wzrost oczekiwań klientów dotyczących wykorzystania nowoczesnych technik nauczania (wykorzystywanie sztucznej inteligencji, wirtualnej rzeczywistości, microlearningu) spowoduje, że trenerzy i firmy szkoleniowe będą częściej wdrażali te technologie w szkoleniach.	7,91	7,73
2	Upowszechni się wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji w przygotowaniu szkoleń (np. planowanie programu, tworzenie materiałów), co przełoży się na wzrost jakości usług dzięki	7,64	7,09

	oszczędności czasu i lepszemu dopasowaniu treści.		
3	Dalszy rozwój form kształcenia zdalnego przełoży się na upowszechnienie w branży szkoleń realizowanych online oraz w formule hybrydowej (łączenie form zdalnych z formami stacjonarnymi).	7,27	7,09
4	Zmiany demograficzne w regionie spowodują rozwój oferty skierowanej do osób w wieku 50+. Ta grupa wiekowa stanie się jednym z głównych filarów działalności firm szkoleniowo-rozwojowych.	7,27	7,00
5	Rosnące oczekiwania dotyczące usług dopasowanych do potrzeb poszczególnych uczestników spowodują, że kadra szkoleniowo-rozwojowa będzie częściej koncentrować się na wąskich obszarach specjalizacji, ograniczając zakres realizowanych usług.	7,00	7,00
6	Wymogi stawiane w konkursach i projektach finansowanych ze środków publicznych (UE, PARP i inne) spowodują, że firmy szkoleniowo-rozwojowe będą częściej dążyć do uzyskania certyfikatów potwierdzających jakość usług.	6,64	6,82
7	Postępować będzie koncentracja firm w największych ośrodkach miejskich, szczególnie w Kielcach.	6,55	6,36
8	Zmiany demograficzne w regionie zwiększą presję w branży usług szkoleniowo-rozwojowych na pozyskiwanie klientów poza województwem świętokrzyskim.	6,45	6,55
9	Wzrost oczekiwań klientów dotyczących jakości usług oraz ich personalizacji spowoduje częstsze prowadzenie diagnozy potrzeb potencjalnych klientów przez firmy z branży szkoleniowo-rozwojowej.	5,91	5,73
10	Zmiany preferencji klientów dotyczących czasu trwania szkolenia spowodują zmniejszenie liczby godzin dydaktycznych w ramach pojedynczego kursu.	5,36	5,27
11	Po okresie zwiększonej popularności szkoleń zdalnych związanej z pandemią COVID-19, klienci i rynek wrócą do form stacjonarnych; szkolenia w pełni zdalne pozostaną niszą obsługiwaną przez niewielką liczbę wyspecjalizowanych podmiotów.	5,36	4,73
12	Rynek usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim ulegnie konsolidacji, dominację zdobędzie kilka dużych	5,00	4,91

	firm, przejmujących i wypierających z rynku mniejsze podmioty.		
13	Wzrośnie znaczenie szkoleń związanych z zieloną transformacją (np. zielone technologie, zrównoważony rozwój). Podmioty, które nie dostosują oferty do tych potrzeb, zaczną być wypierane z rynku.	4,91	5,18
14	Wzrośnie udział osób pochodzenia ukraińskiego wśród uczestników szkoleń, a firmy szkoleniowe będą częściej dostosowywać usługi do ich potrzeb językowych i kulturowych (np. szkolenia dwujęzyczne, tłumaczenia, materiały w odpowiednich językach).	4,91	4,18
15	W województwie świętokrzyskim wzrośnie liczba podmiotów działających w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych, a rynek stanie się bardziej rozdrobniony.	4,00	4,73

Źródło: Opracowanie własne IBC Advisory S.A. na podstawie przeprowadzonego badania delphi.

Badani oceniali prawdopodobieństwo upowszechniania się danego scenariusza i odpowiadającą mu siłę wpływu stosunkowo podobnie. Wśród tych z największą średnią oceną prawdopodobieństwa upowszechnienia się i powiązaną z nią siłą oddziaływania znalazło się osiem twierdzeń dotyczących następujących obszarów:

- wzrostu znaczenia nowych technik nauczania (twierdzenia 1 i 2);
- upowszechniania się zdalnych i hybrydowych form kształcenia (twierdzenie 3);
- wzrostu znaczenia zmian demograficznych – rozwoju oferty skierowanej do osób w wieku 50+ oraz presja na pozyskiwanie klientów spoza województwa (twierdzenie 4 i 8);
- wzrostu znaczenia indywidualizacji usług i specjalizacji przedsiębiorstw (twierdzenie 5);
- rosnącego dążenia do uzyskiwania certyfikatów wskutek wymagań instytucji publicznych udzielających dofinansowań (twierdzenie 6);
- postępującej koncentracji przedsiębiorstw z branży w największych ośrodkach miejskich (twierdzenie 7).

Respondenci uznali, że mało prawdopodobne są:

- zmiany w strukturze podmiotów działających na rynku usług szkoleniowo-rozwojowych (twierdzenia 12 i 15);
- wzrost liczby osób z Ukrainy wśród osób szkolących się (twierdzenie 14);
- wzrost znaczenia szkoleń związanych z zieloną transformacją (twierdzenie 13).

11.2. Scenariusze rozwoju branży

Zestawiając wyniki z badania delphi z wypowiedziami na temat przyszłości branży uzyskanymi w ramach wywiadów pogłębionych wyróżniono następujące główne czynniki zmian:

1. Technologie i forma świadczenia usług

Badani wskazują przede wszystkim na szkolenia online i hybrydowe, wykorzystanie AI, narzędzi wspierających personalizację oraz nowych metod dydaktycznych.

2. Demografia i struktura popytu

Widoczne są obawy dotyczące depopulacji regionu, ograniczonej liczby miejsc pracy oraz konieczności wychodzenia z ofertą poza województwo. Jednocześnie rośnie znaczenie segmentów innych niż typowych do tej pory klientów, zwłaszcza osób 50+.

3. Jakość usług i logika konkurencji

Część wypowiedzi wskazuje na presję cenową, niską selekcję jakościową i nadpodaż usług powiązanych z dofinansowaniami. Równolegle pojawia się silna potrzeba specjalizacji, certyfikacji i lepszego dopasowania oferty do realnych potrzeb klientów.

4. Otoczenie instytucjonalne i finansowanie publiczne

W wywiadach widoczna jest zależność części rynku od środków publicznych i projektowych, zwłaszcza unijnych. Niepewność dotycząca kolejnych perspektyw finansowania, przerw między projektami oraz warunków dostępu do środków jest jednym z źródeł nieprzewidywalności rozwojowej.

5. Powiązanie szkoleń z rynkiem pracy

W wielu wypowiedziach szkolenie oceniane jest jako wartościowe wtedy, gdy prowadzi do zatrudnienia, przebranżowienia, wzrostu produktywności albo trwałego podniesienia kompetencji.

Zidentyfikowano także dwa wymiary głównych niepewności dotyczących przyszłości:

1. Skala i nieprzewidywalność finansowania publicznego

Między relatywnie dużym i stabilnym finansowaniem szkoleń ze środków publicznych, a selektywnym, okresowym i trudno dostępnym wsparciem.

2. Kierunek adaptacji i rozwoju konkurencji w branży

Między profesjonalizacją, specjalizacją i technologiczną adaptacją, a powierzchownym rozwojem kompetencji cyfrowych i niską jakością.

Tabela 2. Cztery scenariusze rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych.

	Wysoka adaptacja i profesjonalizacja	Niska adaptacja i niska profesjonalizacja
Wsparcie publiczne stabilne i relatywnie szerokie	Scenariusz 1 Profesjonalizacja i inteligentna ekspansja	Scenariusz 2 Rynek dotacyjny o obniżonej jakości
Wsparcie publiczne bardziej selektywne i mniej przewidywalne	Scenariusz 3 Selektywna specjalizacja i wyjście poza region	Scenariusz 4 Kurczenie rynku i marginalizacja lokalnych podmiotów

Źródło: Opracowanie własne analizy IBC Advisory S.A.

W tabeli 2 przedstawione zostały cztery opracowane możliwe scenariusze rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych. Kierunki rozwoju przygotowane zostały na podstawie zachowania się branży w czterech wymiarach:

1. Wsparcie publiczne – stabilne i szeroko dostępne, a selektywne i nieprzewidywalne;
2. Odpowiedź na nowe trendy i zmiany technologiczne – szerokie wykorzystanie technologii i większa profesjonalizacja, a niskie wykorzystywanie nowych technologii słaba profesjonalizacja.

Poszczególne scenariusze opisane zostały poniżej.

Scenariusz 1. Profesjonalizacja i inteligentna ekspansja

Krótką charakterystyka

Branża rozwija się w kierunku wyższej jakości, większej specjalizacji i bardziej świadomego wykorzystania technologii. Wsparcie publiczne pozostaje istotne, ale nie działa wyłącznie jako mechanizm podtrzymujący popyt, lecz jako dźwignia profesjonalizacji. Podmioty, które łączą kompetencje eksperckie, technologie, diagnozę potrzeb i realne efekty szkoleniowe, wzmacniają swoją pozycję zarówno w regionie, jak i poza nim.

Stabilniejsze i bardziej racjonalnie ukierunkowane wsparcie publiczne, połączone z rosnącymi oczekiwaniami klientów wobec jakości i personalizacji powoduje, że inwestowanie w technologie, certyfikację i specjalizację przynosi trwałą przewagę konkurencyjną.

Opis rozwoju branży

Popyt na usługi szkoleniowo-rozwojowe utrzymuje się na wysokim poziomie, ale staje się bardziej zróżnicowany. Oprócz tradycyjnych szkoleń rośnie znaczenie usług przekwalifikowujących, szkoleń dla osób 50+, rozwiązań łączących kompetencje twarde i miękkie oraz usług powiązanych z doradztwem. Podmioty świadczące usługi działają w bardziej sieciowy sposób: mają mniejsze stałe zespoły, ale korzystają z usług grupy wyspecjalizowanych ekspertów. Oferta staje się bardziej modułowa, hybrydowa i oparta na diagnozie potrzeb. AI wspiera planowanie programu, tworzenie materiałów, personalizację ścieżek i automatyzację części procesów. Znaczenie finansowania publicznego pozostaje wysokie, ale rośnie też udział klientów prywatnych i instytucjonalnych gotowych płacić za jakość. Konkurencja opiera się przede wszystkim na efektach, reputacji, certyfikatach i specjalizacji.

Szanse:

- wzrost jakości i wiarygodności branży;
- rozwój usług o wyższej jakości;
- skuteczniejsze wychodzenie poza rynek regionalny;
- więcej szkoleń dla osób w wieku 50+;
- budowa rozpoznawalnych specjalizacji regionalnych.

Zagrożenia i bariery:

- wysokie koszty wejścia w technologię i certyfikację;
- ryzyko wykluczenia mniejszych podmiotów bez kapitału inwestycyjnego;
- niedobór kadry zdolnej łączyć widzę branżową z kompetencjami cyfrowymi;
- możliwość utrzymywania się części regulacji niedostosowanych do zmian technologicznych.

Scenariusz 2. Rynek dotacyjny o obniżonej jakości

Krótką charakterystyka

Popyt na usługi utrzymuje się głównie dzięki szerokiemu dostępowi do finansowania publicznego, jednak rynek rozwija się w sposób ilościowy, a nie jakościowy. Technologie są wdrażane, lecz często powierzchownie i przede wszystkim po to, aby obniżyć koszty. Głównym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw będzie cena, a nie jakość szkoleń czy specjalizacja.

Jeżeli finansowanie publiczne pozostanie szerokie, ale nie będzie dostatecznie powiązane z rzeczywistą oceną jakości i efektów, rynek może utrwalić wzorce konkurencji oparte głównie na cenie, formalnym spełnianiu kryteriów i szybkiej podaży usług.

Opis rozwoju branży

Popyt pozostaje relatywnie wysoki, ale znaczna jego część ma charakter projektowy, incydentalny lub oportunistyczny. Szkolenia są często krótsze, bardziej szablonowe i projektowane pod wymagania programów finansujących. Podmioty utrzymują działalność, lecz zróżnicowanie jakości pozostaje bardzo duże. Następuje wzrost usług w modelu zdalnym, ale szkolenia online i AI są wykorzystywane głównie do zwiększenia skali i redukcji kosztów, a nie do pogłębiania efektów kształcenia. Znaczenie finansowania publicznego pozostaje dominujące, zaś podmiotów prywatnych rośnie wolno. Konkurencja ma przede wszystkim charakter cenowy. Certyfikacja rozwija się, ale część podmiotów traktuje ją formalnie, a nie jako rzeczywisty standard jakości.

Szanse:

- utrzymanie szerokiej dostępności usług szkoleniowych;
- relatywnie łatwe wejście w nowe segmenty ofertowe;
- szybka dyfuzja form online i narzędzi AI;
- możliwość utrzymania działalności przez znaczną część podmiotów.

Zagrożenia i bariery:

- erozja reputacji branży;
- osłabienie znaczenia jakości i efektów szkoleń;
- spadek lojalności klientów;
- wypieranie podmiotów inwestujących w jakość przez tańszą ofertę;
- ryzyko pozornej modernizacji bez rzeczywistej poprawy usług.

Scenariusz 3. Selektywna specjalizacja i wyjście poza region

Krótką charakterystyka

Branża działa w bardziej wymagającym otoczeniu finansowym i rynkowym. Wsparcie publiczne staje się bardziej selektywne, okresowo mniej przewidywalne, a część lokalnego popytu słabnie wskutek procesów demograficznych. W tej sytuacji najlepiej radzą sobie podmioty zdolne do specjalizacji, zdobycia certyfikatów potwierdzających jakość usług, budowania oferty szkoleń w formule zdalnej oraz pozyskiwania klientów spoza województwa.

W warunkach bardziej selektywnego finansowania i słabszego lokalnego popytu przetrwanie i rozwój wymagają aktywnego dostosowania: specjalizacji, budowy silnej marki, ekspansji geograficznej oraz łączenia szkoleń z dodatkowymi usługami rozwojowymi.

Opis rozwoju branży

Popyt w samym regionie rośnie wolniej niż podaź, dlatego coraz większe znaczenie mają klienci spoza województwa, usługi online oraz nisze specjalistyczne. Firmy szkoleniowo-rozwojowe nie znikają masowo, ale przechodzą transformacje: słabsze i mniej elastyczne podmioty ograniczają skalę działania, zaś posiadające większe kompetencje i przewagi konkurencyjne budują przewagę w wąskich obszarach. Technologie cyfrowe i AI są wykorzystywane funkcjonalnie: do skalowania usług, pracy z klientem ogólnopolskim oraz dostosowania treści. Znaczenie finansowania publicznego pozostaje duże, ale nie wystarcza ono już jako główny mechanizm stabilizacji przychodów, rośnie rola rynku prywatnego.

Szanse:

- budowa trwałych przewag konkurencyjnych;
- większa odporność na wahania popytu regionalnego;
- rozwój segmentów specjalistycznych i eksperckich;
- lepsze powiązanie usług z realnymi potrzebami przedsiębiorstw i rynku pracy;
- wzmocnienie rozpoznawalności najlepszych podmiotów.

Zagrożenia i bariery:

- pogorszenie dostępności usług w mniejszych miejscowościach;
- trudności adaptacyjne mniejszych firm;
- wysokie wymagania wobec kadry i zarządzania;
- ryzyko pogłębiania różnic między podmiotami silnymi i słabymi.

Scenariusz 4. Kurczenie rynku i marginalizacja lokalnych podmiotów

Krótką charakterystyka

Lokalny popyt słabnie, środki publiczne są mniej dostępne lub mniej przewidywalne, a duża część podmiotów nie przechodzi skutecznej adaptacji technologicznej i jakościowej. Rynek kurczy się, a część zapotrzebowania przejmują podmioty spoza regionu oraz nieliczni silniejsi operatorzy.

Jeżeli negatywne trendy demograficzne połączą się z ograniczeniem finansowania i niską zdolnością adaptacyjną podmiotów, część branży utraci podstawy stabilnego funkcjonowania. Technologie będą wykorzystywane głównie przez najsilniejszych graczy, często spoza regionu.

Opis rozwoju branży

Popyt regionalny słabnie, a znaczenie mają głównie szkolenia obowiązkowe, kwalifikacyjne lub silnie powiązane z konkretnymi niszami zawodowymi. Podmioty lokalne ograniczają zatrudnienie, redukują ofertę lub wycofują się z rynku. Część usług nadal jest realizowana, lecz coraz częściej przez operatorów zewnętrznych albo przez niewielką grupę firm najlepiej osadzonych w większych ośrodkach. Rozwój usług hybrydowych i AI postępuje, ale zamiast wzmacniać całość regionalnej branży, raczej zwiększa przewagę pojedynczych podmiotów posiadających większe zasoby technologiczne i marketingowe. Finansowanie publiczne nie stabilizuje rynku w wystarczającym stopniu, a popyt prywatny jest zbyt słaby, by wypełnić lukę. Relacje z instytucjami są reaktywne, a nie strategiczne. Słabnie dostępność usług w mniejszych miejscowościach.

Szanse:

- przetrwanie i umocnienie się najbardziej wyspecjalizowanych podmiotów;
- zwiększenie presji na realne uporządkowanie standardów jakości.

Zagrożenia i bariery:

- zanik części lokalnych kompetencji szkoleniowych;
- pogorszenie dostępności usług poza największymi ośrodkami;
- wzrost zależności od podmiotów zewnętrznych;
- dalsza erozja motywacji szkoleniowej w regionie;
- niedoinwestowanie technologiczne i kadrowe.

Wnioski końcowe

Funkcjonowanie sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim jest kształtowane równolegle przez mechanizmy rynkowe i uwarunkowania instytucjonalne. Z jednej strony podmioty budują ofertę w oparciu o popyt, relacje z klientami oraz obserwacje potrzeb konkretnych branż i grup odbiorców. Z drugiej strony wpływ na ofertę mają warunki uzyskania środków publicznych, zasady konkursów i wymagania formalne, które w praktyce decydują o tym, co, jak szybko i w jaki sposób można w niej zmieniać.

Z perspektywy dynamiki rozwoju oferty widoczne jest, że zmiany najczęściej nie mają charakteru jednorazowego, lecz są procesem ciągłym albo cyklicznym. Impulsy do aktualizacji treści wynikają z rosnących oczekiwań klientów oraz identyfikowania nisz tematycznych. Równolegle pojawiają się czynniki formalne, takie jak zmiany regulacyjne oraz wymagania egzaminacyjne i certyfikacyjne, które wymuszają dostosowanie programów, a czasem prowadzą do szybkiego wzrostu zainteresowania konkretnymi kursami. Z perspektywy wprowadzania zmian, w mniejszych podmiotach istotne są inicjatywy zespołu i doświadczenia z pracy szkoleniowej, natomiast w części organizacji zmiany są porządkowane przez plany rozwoju i dokumenty strategiczne aktualizowane w odpowiedzi na warunki zewnętrzne.

Jednocześnie analiza dokonana na podstawie wyników zebranych w trakcie badania pokazuje trwałe blokady rozwoju oferty, które ograniczają potencjał adaptacji sektora. Pierwszą z nich są trudności w pozyskaniu kompetentnych trenerów, szczególnie odczuwalne poza większymi ośrodkami miejskimi. Druga wynika z ograniczeń działań finansowanych publicznie, gdzie sztywne ramy organizacyjne utrudniają modyfikacje oferowanych usług.

Wymiar zmian technologicznych oraz zmian społecznych i kulturowych pozostaje istotnym kontekstem rozwoju branży. Respondenci wskazują na niepewność związaną z sytuacją geopolityczną i gospodarczą, która wpływa na spadek inwestycji po stronie przedsiębiorstw korzystających z usług branży szkoleniowo-rozwojowej. W tle tych obaw pojawia się równoległy proces rozwoju szkoleń zdalnych, przy jednoczesnym powrocie do form stacjonarnych. Zmieniają się także oczekiwania odbiorców. Młodsze grupy są opisywane jako bardziej wymagające wobec sposobu prowadzenia zajęć i warunków organizacyjnych, a zarazem mniej zainteresowane długimi formami szkoleniowymi. Ponadto widoczna jest potrzeba dostosowywania szkoleń do osób ze szczególnymi potrzebami oraz do osób z doświadczeniem migracji. Koniecznością jest także rozwijanie oferty dla osób starszych w sposób adekwatny do ich możliwości i preferencji.

W odpowiedzi na zmiany przedsiębiorcy z branży usług szkoleniowo-rozwojowych przyjmują podejście proaktywne, oparte na elastyczności, inwestowaniu w kompetencje kadry i uczeniu się, zarówno przez samokształcenie, jak i przez udział w szkoleniach czy

konferencjach. Istotnym zasobem stają się relacje branżowe, które pełnią rolę kanału informacji, wymiany doświadczeń i wsparcia. Inne podmioty szukają stabilizacji przez specjalizację i koncentrację na węższych obszarach usług. Obecna jest również strategia dywersyfikacji oparta na rozwijaniu rozwiązań zdalnych, zwłaszcza asynchronicznych, które poszerzają zasięg potencjalnych klientów poza najbliższe otoczenie. Równolegle występuje podejście zachowawcze, w którym niepewność prowadzi raczej do wstrzymywania inwestycji i wyczekiwania niż do działań rozwojowych.

W obszarze form kształcenia szkolenia stacjonarne pozostają głównym punktem odniesienia w ocenie efektywności i jakości usług. Bezpośrednia interakcja, możliwość bieżącego reagowania na potrzeby uczestników oraz łatwiejsze budowanie zaangażowania są wskazywane jako mocne strony tej formuły. Krytyczniej oceniane są szkolenia zdalne prowadzone synchronicznie, które bywają postrzegane jako trudniejsze w prowadzeniu i mniej sprzyjające aktywności uczestników. Jednocześnie rozwiązania zdalne, zwłaszcza asynchroniczne, są opisywane jako użyteczne uzupełnienie, szczególnie w przekazywaniu treści teoretycznych oraz zwiększaniu dostępności dla osób z ograniczeniami czasowymi lub dojeżdżających z odleglejszych miejscowości. Dobór formy wiązany jest z wiekiem i kompetencjami cyfrowymi uczestników. Młodszy wola rozwiązania zdalne, natomiast osoby starsze preferują kontakt bezpośredni i napotyka bariery w korzystaniu z platform.

Diagnozowanie potrzeb szkoleniowych w praktyce opiera się przede wszystkim na bliskości rynku i bezpośrednich relacjach z klientami, a także na obserwacji otoczenia. Obejmuje to śledzenie sygnałów z mediów społecznościowych i forów branżowych, analizę działań konkurencji oraz obecność na wydarzeniach branżowych. Jednocześnie praktyki są zróżnicowane. Od deklaracji braku formalnego badania potrzeb, po bardziej systematyczne podejścia wykorzystujące monitoring branżowy, sieci współpracy oraz wnioski z ankiet i rozmów poszkoleniowych. Znaczenie diagnozy jest osłabiane przez fakt, że tematyka działań finansowanych publicznie bywa z góry określana, co przenosi ciężar decyzyjności poza podmioty realizujące szkolenia.

Innowacyjność w sektorze jest rozumiana szeroko i niejednoznacznie. Obejmuje zarówno rozwiązania nowe i nietypowe, jak i podążanie za trendami. Innowacje dotyczą technologii, metod pracy, produktów oraz organizacji. Rozwiązanie uznawane za nowe w pojedynczym przedsiębiorstwie z branży usług szkoleniowo-rozwojowych może być standardem w szerszym kontekście. Impulsy do wprowadzania zmian mają najczęściej charakter zewnętrzny i są związane z oczekiwaniami klientów, obserwacją rynku, regulacjami oraz dostępnością finansowania projektowego. Bariery innowacyjności są natomiast powtarzalne. Obejmują ograniczenia finansowe, braki kadrowe oraz sztywność finansowania publicznego co prowadzi do selektywnego i warunkowego wdrażania nowości. W konsekwencji innowacje

częściej przyjmują formę pragmatycznego dostosowania o ograniczonym ryzyku niż działań eksperymentalnych o większej skali.

Jakości usług jest powiązana z rezultatami uczenia się oraz dopasowaniem do odbiorcy. Dobra usługa jest opisywana jako taka, która prowadzi do realnego nabycia kompetencji i umożliwia wykorzystanie nowej wiedzy w praktyce. Respondenci wskazują na znaczenie kompetencji i postawy prowadzącego oraz opieki poszkoleniowej. Istotne są także warunki realizacji, w tym zaplecze techniczne i organizacyjne. Ewaluacja jakości raczej ma charakter nieformalny i opiera się na sygnałach od uczestników, opiniach w internecie oraz anizie powrotności klientów, co wzmacnia przekonanie, że rynek najlepiej weryfikuje jakość usług. Pojawiają się także bardziej ustrukturyzowane narzędzia, takie jak ankiety, niekiedy uruchamiane pod wpływem wymogów instytucjonalnych. Certyfikacje są ujmowane jako warunek dostępu do konkursów i źródeł finansowania oraz jako sygnał wiarygodności, ale jednocześnie pojawia się sceptycyzm co do ich związku z realną jakością. Wskazywane są koszty, bariery dla mniejszych podmiotów i ograniczona użyteczność certyfikacji w pozyskiwaniu klientów, co tworzy kolejne napięcie między formalnym potwierdzaniem standardów a praktycznym rozumieniem jakości.

Struktura klientów przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych jest zróżnicowana i obejmuje podmioty instytucjonalne oraz osoby indywidualne. Organizacje koncentrują się zarówno na jednym typie odbiorcy, jak i realizują model mieszany. Charakter klienta może wpływać na organizację pracy. Wskazywane są trudności związane z nieprecyzyjnymi oczekiwaniami lub ograniczonym rozumieniem specyfiki usługi szkoleniowej. Współpraca z większymi organizacjami bywa postrzegana jako łatwiejsza z uwagi na przejrzyste procedury i przejmowanie części obowiązków administracyjnych. W obszarze pozyskiwania klientów kluczowe są relacje i sieci kontaktów oraz rekomendacje. Uzupełnieniem są działania w internecie oraz udział w przetargach. Respondenci podkreślają rolę Bazy Usług Szkoleniowych w pozyskiwaniu do klienta indywidualnego.

Szkolenia finansowane są ze środków prywatnych oraz publicznych, które są istotne dla właściwego funkcjonowania branży. Dofinansowania poszerzają dostęp do szkoleń i obniżają barierę finansową dla klientów (indywidualnych i instytucjonalnych), które bez wsparcia nie inwestowałyby w rozwój kompetencji. Jednocześnie system publiczny poddawany jest krytyce. Wskazywana jest rozbudowana biurokracja, różnice pomiędzy operatorami dofinansowań oraz związana z tym frustracja. Kolejne obciążenia dotyczą ograniczonej elastyczności projektów, odroczonej płatności oraz zależności wypłaty środków od dopełnienia formalności przez uczestników po szkoleniu. Dla mniejszych podmiotów istotnym wyzwaniem jest także niestabilność konkursowa, która utrudnia planowanie i tworzy okresy przestoju, a także koszty wejścia do systemów wspierających rynek. W materiale pojawia się również krytyka systemowa, obejmująca ryzyko obniżania jakości

przy silnym dopływie środków oraz sygnały niewystarczającej kontroli jakościowej, co może sprzyjać nadużyciom i ofertom projektowanym pod kryteria formalne, a nie pod realną wartość szkoleniową.

Wnioski dotyczące możliwości zwiększania uczestnictwa w szkoleniach wskazują na współwystępowanie barier finansowych, organizacyjnych i kompetencyjnych. Niższy poziom zamożności w regionie ogranicza gotowość do ponoszenia kosztów szkoleń ze środków własnych, a dostęp do dofinansowań nie zawsze jest prosty i powszechny, z uwagi na formalności oraz wąskie kryteria grup uprawnionych. Obok finansów istotne są bariery związane z pracą i obowiązkami opiekuńczymi, a także ograniczenia kompetencji cyfrowych i trudności komunikacyjne osób mieszkających poza większymi ośrodkami. Wyniki analizy podkreślają potrzebę silniejszych działań informacyjnych o dostępnych możliwościach szkoleniowych, szczególnie wśród osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Ważną rolę odgrywają także pracodawcy, których postawy są ambiwalentne. Jedni wspierają rozwój pracowników inni nie finansują szkoleń dla swoich pracowników. Gotowość do szkolenia wzrasta, gdy pojawiają się zewnętrzne wymogi lub konieczność dostosowania do zmian w prawie.

Scenariusze rozwoju branży wskazują, że przyszłość sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie zależy głównie od dwóch niepewności: stabilności finansowania publicznego oraz poziomu adaptacji technologicznej i profesjonalizacji. Po stronie zmian kluczowe są formy zdalne i hybrydowe, narzędzia sztucznej inteligencji oraz personalizacja szkoleń, przy czym mogą one wzmacniać efekty kształcenia lub służyć głównie redukcji kosztów. Równolegle presja demograficzna oraz słabszy lokalny popyt sprzyjają specjalizacji, certyfikacji i wychodzeniu z ofertą poza województwo, a także zwiększaniu znaczenia odbiorców w wieku 50 lat i więcej. Zestawienie tych osi prowadzi do czterech wariantów: profesjonalizacji i ekspansji; utrwalenie rynku dotacyjnego o niskiej jakości; selektywnej specjalizacji; oraz kurczenie rynku i marginalizacja podmiotów lokalnych.

Całość ustaleń prowadzi do wniosku, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim funkcjonuje w warunkach jednoczesnej presji adaptacyjnej i ograniczeń systemowych. Podmioty wykazują zdolność do rozpoznawania potrzeb i modyfikowania oferty, jednak skala tej elastyczności zależy od dostępności kadr, stabilności finansowania oraz stopnia dopasowania rozwiązań instytucjonalnych do realiów organizowania szkoleń. W badaniu szczególnie wyraźne są napięcia pomiędzy rolą dofinansowań jako czynnika zwiększającego dostęp i popyt a kosztami biurokratycznymi i ograniczeniami elastyczności, a także pomiędzy formalnymi wskaźnikami jakości a praktycznym rozumieniem jakości opartym na efektach uczenia się i dopasowaniu do odbiorcy. W tym sensie podniesienie wskaźników kształcenia ustawicznego w regionie wymaga równoległego wzmacniania podaży jakościowych usług, zwiększania dostępności

uczestnictwa oraz takiego kształtowania mechanizmów wsparcia, które nie osłabiają jakości i innowacyjności nadmiarem obciążeń proceduralnych.

Rekomendacje

1. Rozwój kompetencji ogólnych i cyfrowych

Biorąc pod uwagę konieczność stałego dostosowywania się przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych do nowych wyzwań, sygnalizowane braki kadrowe oraz fakt, że trenerzy są postrzegani jako kluczowy zasób decydujący o jakości usług, zasadne jest ukierunkowane wsparcie rozwoju kadr w branży w następujących obszarach:

- rozwój ogólnych kompetencji biurowo-administracyjnych i organizacyjnych;
- rozwój kompetencji cyfrowych związanych z prowadzeniem szkoleń zdalnych synchronicznych;
- rozwój kompetencji projektowania i realizacji szkoleń zdalnych asynchronicznych;
- rozwój umiejętności wykorzystywania nowych technologii, w tym narzędzi opartych na sztucznej inteligencji oraz rozwiązań wirtualnej rzeczywistości, zarówno na etapie przygotowania szkolenia, jak i w trakcie jego prowadzenia.

2. Odporność na zmiany demograficzne oraz niepewność gospodarczą i geopolityczną

Zmiany geopolityczne, gospodarcze i demograficzne są postrzegane jako istotne wyzwanie dla branży. Wywołują niepokój i niepewność zarówno wśród podmiotów świadczących usługi, jak i wśród ich klientów, co może wstrzymywać inwestycje i ograniczać skalę działań szkoleniowych. Rekomenduje się działania wzmacniające stabilność i zdolność adaptacji:

- uruchamianie instrumentów interwencyjnych, w tym dofinansowań lub innych mechanizmów stabilizujących, które mogą ograniczać spadek aktywności branży w okresach niepewności;
- wspieranie rozwoju usług zdalnych, które pozwalają docierać do szerszej bazy klientów i zmniejszać zależność od popytu lokalnego;
- wspieranie w rozwijaniu oferty i dostosowywaniu szkoleń dla osób starszych;
- wspieranie i zachęcanie przedsiębiorców z branży do dostosowywania oferty do nowych wymagań młodszych klientów;
- wspieranie procesów specjalizacji podmiotów w określonych niszach tematycznych, co może zwiększać przewagę konkurencyjną i odporność na wahania popytu.

3. Budowa sieci współpracy i kontaktów branżowych

Współpraca wewnątrz sektora usług szkoleniowo-rozwojowych oraz z podmiotami korzystającymi lub potencjalnie korzystającymi ze szkoleń i publicznymi instytucjami wspierającymi może wzmacniać odporność na zmiany, ułatwiać rozwój oferty i wspierać pozyskiwanie klientów. Z tego względu zaleca się następujące działania:

- wspieranie i inicjowanie rozwoju sieci współpracy zarówno wewnątrz branży, jak i między branżą a podmiotami mogącymi korzystać z jej usług;
- wspieranie i zachęcanie przedsiębiorców oraz trenerów do udziału w wydarzeniach (takich jak targach czy konferencjach) w branżach, dla których prowadzą szkolenia.

4. Wsparcie innowacji

Barierą wprowadzania innowacji jest niepewność powodzenia oraz ograniczenia finansowe, uzasadnione jest więc:

- opracowanie elastycznych programów wsparcia finansowego dla branży na wdrażanie innowacji, w tym innowacji technologicznych i organizacyjnych.

5. Dbłość o jakość usług

Z wypowiedzi badanych wynika niska skłonność do prowadzenia formalnych ewaluacji. Wskazywali oni także ograniczenia w zakresie certyfikacji i akredytacji. Zasadne jest więc wzmocnienie mechanizmów jakościowych, zarówno po stronie instytucji finansujących, jak i po stronie podmiotów realizujących szkolenia.

Rekomenduje się:

- szersze warunkowanie dostępu do finansowania publicznego prowadzeniem rzetelnych i anonimowych ewaluacji oferowanych usług;
- promowanie wśród odbiorców szkoleń znaczenia certyfikacji i akredytacji jako sygnału jakości podmiotu oraz kompetencji trenera;
- Wspieranie mniejszych przedsiębiorstw w uzyskaniu certyfikacji i akredytacji.

6. Wsparcie w pozyskiwaniu klientów i stymulowanie popytu

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane czynniki utrudniające korzystanie z oferty przedsiębiorstw z branży usług szkoleniowo-rozwojowych: ograniczoną dostępność finansowania publicznego, niedostateczny dostęp do informacji, bariery czasowe indywidualnych klientów oraz nastawienie pracodawców do szkoleń, zasadne są następujące kierunki działań:

- zwiększenie działań informacyjnych promujących ofertę podmiotów branży poprzez instytucje systemu wsparcia społecznego i rynku pracy, w tym PUP, WUP, OPS, PCPR oraz inne instytucje pokrewne;
- opracowanie zachęt dla lokalnych przedsiębiorców (klientów) do szkolenia pracowników, tak aby wzmocnić popyt na rozwój kompetencji w firmach;
- ułatwienie dostępu do dofinansowań, w szczególności dla osób indywidualnych.

7. Usprawnienie systemu dofinansowań do szkoleń

Badani wskazywali dofinansowania publiczne jako ważny element wspierający branżę i zwiększający zainteresowanie szkoleniami, równocześnie formułując liczne uwagi krytyczne wobec obecnego systemu. W związku z tym zaleca się:

- utworzenie stanowisk koordynatora dofinansowań dla osób indywidualnych oraz w zakresie konkursów na projekty szkoleniowe. Zadania na takim stanowisku powinny obejmować informowanie o dostępnych instrumentach, wsparcie w kompletowaniu dokumentów i prawidłowym wypełnianiu formularzy, a także bieżące doradztwo dla przedsiębiorstw z branży i trenerów dotyczące zasad i wymagań konkursowych. Rozważając miejsce powołania takiego stanowiska powinno się uwzględnić całe województwo, zarówno większe miasta, jak i mniejsze miejscowości;
- ponowne przeanalizowanie systemu wypłacania środków za szkolenia dla osób indywidualnych realizowane w ramach dofinansowań, z rozważeniem płatności etapowych, aby ograniczać ryzyko po stronie realizatorów i skracać czas oczekiwania na środki;
- opracowanie standardów jakości dla szkoleń finansowanych ze środków publicznych.

8. Stały dialog z instytucjami finansującymi

W wypowiedziach respondentów pojawia się niezadowolenie wynikająca z poczucia braku zrozumienia specyfiki działań branży oraz z postrzeganego braku zaufania ze strony instytucji finansujących. Priorytetowe jest więc:

- opracowanie mechanizmu stałego kontaktu i dialogu pomiędzy przedstawicielami branży a instytucjami finansującymi szkolenia w regionie, w tym PUP, WUP oraz innymi podmiotami. W miarę możliwości formuła dialogu powinna obejmować także PARP.

Spis tabel

Tabela 1. Średnia ocen prawdopodobieństwa upowszechnienia się kierunków rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych oraz średnia ocen siły ich wpływu na branżę (N=11).....	76
Tabela 2. Cztery scenariusze rozwoju branży usług szkoleniowo-rozwojowych.....	80