

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

Usługi 2014

**Wybrane uwarunkowania
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-442-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

Edyta Gołąb-Andrzejak: Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis	13
Agata Jonas: Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług	24
Katarzyna Kawaliło-Cześniak: Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa	34
Jan Kreft: Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach	43
Joanna Macalik: Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych	51
Kazimierz Rogoziński: Service design – czworako ujęty	61
Wiesław Urban: Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach	72

Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

Anna Drapińska: Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie	83
Marek Gnusowski: Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych	94
Izabela Kowalik: Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych	104
Dariusz Oczachowski: Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami	116
Aleksander Panasiuk: Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	127
Krzysztof Rutkiewicz: Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011	137
Elżbieta Skąpska: Znaczenie innowacji produktowych w usługach	150

Rafał Szymański: Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
Andrzej Szymkowiak: Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
Monika Wawer: Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni

Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek: Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona: Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska: Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
Hanna Mackiewicz: Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
Anita Proszowska: Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
Agata Szkiel: Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński: Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
Joanna Wierzowiecka: Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

Summaries

Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service

Edyta Gołąb-Andrzejak: Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
Agata Jonas: The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
Katarzyna Kawalilo-Cześniak: Effect of loyal customers profitability of the company.....	42

Jan Kreft: Crowdsourcing – free source of services in media	50
Joanna Macalik: Contemporary mass recipient as a challenge for museum services	59
Kazimierz Rogoziński: Service design – fourfold conceived.....	71
Wiesław Urban: Service quality formation during co-creation with the customer	80

Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions

Anna Drapińska: Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world	93
Marek Gnusowski: Differences between franchise and professional service businesses	103
Izabela Kowalik: CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
Dariusz Oczachowski: Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers	126
Aleksander Panasiuk: European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
Krzysztof Rutkiewicz: Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011	149
Elżbieta Skąpska: Importance of product innovation in services.....	159
Rafał Szymański: Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices	169
Andrzej Szymkowiak: Services promotion on group buying portals – case study.....	177
Monika Wawer: Education of employees in the realization of diversity management concept	187

Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities

Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek: Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research	199
Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona: Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska: Development of universities resulting from engagement in lifelong learning	223

Hanna Mackiewicz: Social responsibility of an academic teacher in educational work	233
Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
Anita Proszowska: Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education?	258
Agata Szkiel: Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University	270
Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński: The determinants of the quality of educational services	280
Joanna Wierzowiecka: Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

USŁUGI SZKOLENIOWE UCZELNI EKONOMICZNYCH – MOŻLIWOŚCI I WYZWANIA RYNKOWE

Streszczenie: W większości krajów Unii Europejskiej kształcenie ustawiczne jest tożsame z pojęciem kształcenia przez całe życie (*lifelong learning*)¹. Jego istotę najlepiej wyraża pogląd, że obejmuje ono całe życie człowieka i służy jego rozwojowi. To kompleks procesów edukacyjnych będący narzędziem umożliwiającym stałe uzupełnianie wiedzy i umiejętności oraz dostosowywanie ich do zmieniających się uwarunkowań². To uczenie się skierowane zarówno na rozwój indywidualny (w tym zawodowy), jak i rozwój cech społecznych we wszystkich formach i wszystkich kontekstach – także przy wykorzystaniu oferty edukacyjnej uczelni i szkół wyższych. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości i wyzwań związanych z obszarem kształcenia ustawicznego na uczelniach ekonomicznych, w szczególności tych, które odnoszą się do usług szkoleniowych. Rozważania nad podnoszeniem kompetencji przez osoby dorosłe zostały poparte wynikami badań bezpośrednich dotyczącymi preferencji odbiorców usług szkoleniowych, w tym postrzeganych korzyści, oraz ich opinii na temat szkoleń oferowanych przez uczelnie na tle ofert konkurencyjnych. W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań autorki formułują wstępne wnioski dotyczące możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej i rozwoju oferty szkoleniowej uczelni ekonomicznych.

Słowa kluczowe: kształcenie ustawiczne, usługi szkoleniowe, rozwój kompetencji, oferta edukacyjna uczelni.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.19

1. Wstęp

W Konkluzjach Rady Europy z dnia 12 maja 2009 r. w sprawie strategicznych ram europejskiej współpracy w dziedzinie kształcenia stwierdzono m.in., że „wyzwania wynikające ze zmian demograficznych oraz konieczność regularnego uaktualniania

¹ Zdarza się, że niektórzy autorzy traktują kształcenie ustawiczne jako skierowaną do osób dorosłych część uczenia się przez całe życie; por. P. Tissot, *Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe. Office for Official Publications of the European Communities*, Luxembourg 2004, s. 103.

² Szerzej na ten temat m.in.: *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, Communication from the Commission, COM(2001) 678 final, Brussels, 21.11.2001, <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MitteilungEng.pdf> (dostęp: 15.01.2014); R. Górska, J. Pólturzycki (red.), *Edukacja ustawiczna w szkołach wyższych – od idei do praktyki*, Płock–Toruń 2004, s. 36.

i rozwijania umiejętności stosownie do zmieniającej się sytuacji gospodarczej i społecznej stwarzają potrzebę takiego podejścia do uczenia się, które będzie uwzględniać całe życie, oraz takich systemów kształcenia, które będą lepiej reagować na zmiany i bardziej otworzą się na świat zewnętrzny³. Zmiany w podejściu do kształcenia mają przyczynić się do rozwoju kapitału ludzkiego, rozpatrywanego zarówno w wymiarze społecznym, jak i jednostkowym. W wymiarze społecznym kapitał ten jest traktowany jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii zawarty w danym narodzie lub społeczeństwie. W wymiarze jednostkowym odnosi się do poszczególnych ludzi, którzy gromadzą umiejętności i wiedzę⁴.

Z punktu widzenia jednostki bieżące uzupełnianie kompetencji i zdobywanie coraz to nowych umiejętności jest warunkiem koniecznym, aby nadążać za tempem zmian zachodzących w otaczającym świecie. Brak motywacji, gotowości i/lub możliwości do ciągłego podnoszenia i aktualizacji kompetencji oznacza brak elastyczności zawodowej i zdolności adaptacyjnych. Może przesądzić o niskiej wartości na rynku pracy, a w dłuższej perspektywie czasowej ograniczyć możliwości aktywnego udziału w życiu społeczeństwa opartego na wiedzy.

Zatem z jednej strony kształcenie ustawiczne jest koniecznością, ale z drugiej stanowi ogromną szansę, zarówno w aspekcie budowy kapitału ludzkiego, jak i funkcjonowania uczelni wyższych, dla których warunkiem rozwoju, a często również elementem „walki o przetrwanie”, staje się przyjęcie zachowań przedsiębiorczych i szukanie nowych możliwości funkcjonowania. Uczelnie przedsiębiorcze to „instytucje wielowymiarowe, działające w wielu obszarach, poszukujące nowych szans i aktywnie współtworzące swoją przyszłość. To także instytucje cechujące się elastycznością w dostosowaniu do zmieniających się uwarunkowań rynku edukacji i badań, wciąż szukające nowych przewag konkurencyjnych”⁵.

Kształcenie ustawiczne wprowadza nowe cele, formy, metody i treści edukacyjne. Przyciąga bogactwem tematów oraz różnorodnością i nowoczesnością form kształcenia. Realizowane na poziomie uniwersyteckim powinno ponadto gwarantować, że w ofercie edukacyjnej znajdują się najaktualniejsze zagadnienia, skierowane na pozyskiwanie poszukiwanych przez pracodawców kwalifikacji, a poszczególne przedsięwzięcia edukacyjne charakteryzować będą się wysoką, powtarzalną jakością, popartą długoletnim doświadczeniem badawczym i aplikacyjnym kadry dydaktycznej.

Jednak aby tak się stało, konieczne jest zwiększenie aktywności uczelni w obszarze kształcenia ustawicznego. Uniwersytety muszą pozytywnie odpowiedzieć na

³ Por. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z dn. 28.05.2009, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:PL:PDF> (dostęp: 15.01.2014).

⁴ P. Broda-Wysocki, *Regionalne zróżnicowanie kapitału ludzkiego i społecznego. Analiza na przykładzie regionów koszalińskiego i opolskiego*, „Polityka Społeczna” 2002, nr 2, s. 13, [za:] M. Janoś-Kresło, *Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego przez polskie gospodarstwa domowe*, „Konsumpcja i Rozwój” 2012, nr 2, s. 95.

⁵ M. Pluta-Olearnik (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009, s. 7.

rosnące oczekiwania otoczenia dotyczące rozszerzenia oferty dydaktycznej m.in. o krótkie formy, takie jak kursy czy szkolenia. Powinny stać się motorem rozwoju gospodarczego, depozytariuszem i kreatorem nowoczesnej wiedzy oraz twórcą innowacji dydaktycznych. Niezbędne jest szersze otwarcie się na lokalną społeczność i poszukiwanie nowych grup docelowych dla usług edukacyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja możliwości i wyzwań związanych z obszarem kształcenia ustawicznego na uczelniach ekonomicznych, w szczególności tych, które odnoszą się do usług szkoleniowych. Rozważania dotyczące podnoszenia kompetencji przez osoby dorosłe zostały poparte wynikami badań pierwotnych, przeprowadzonych w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6*, czyli wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni poprzez wypracowanie innowacyjnego modelu kształcenia przez całe życie „Uczelnie na Rzecz Kształcenia Ustawicznego”. W artykule skupiono się na takich kwestiach, jak: potrzeby edukacyjne i związane z tym preferencje odbiorców, postrzegane korzyści oraz opinie badanych dotyczące szkoleń oferowanych przez uczelnie na tle ofert konkurencyjnych⁶. W oparciu o wyniki badań autorki formułują wstępne wnioski dotyczące możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej i rozwoju oferty szkoleniowej uczelni ekonomicznych.

2. Szkolenia oferowane przez uczelnie – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej

Uczelnie podejmujące decyzję o uwzględnieniu w swojej ofercie edukacyjnej szkoleń skierowanych do osób dorosłych stają przed koniecznością znalezienia odpowiedniego i naturalnie atrakcyjnego miejsca na silnie konkurencyjnym rynku. Jednym z kluczowych etapów w tym procesie jest zidentyfikowanie owej konkurencji. Należy do niej zaliczyć nie tylko inne podmioty oferujące usługi szkoleniowe, ale także inne sposoby zaspokajania potrzeby doksztalcania się przez osoby dorosłe. Taka definicja konkurencji pozwala na znacznie szersze spojrzenie i bardziej kompleksowe podejście do kształtowania oferty oraz komunikowania jej atutów.

⁶ Głównym celem projektu *Kuźnia Kadr 6* (finansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) jest wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni ekonomicznych do 2015 r. poprzez wypracowanie, przetestowanie i upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań w obszarze kształcenia przez całe życie. W ramach projektu, w części poświęconej kształceniu ustawicznemu, zostały przeprowadzone badania pierwotne o charakterze ilościowym (CATI, 550 osób) oraz jakościowym (FGI/OFGI, 5 wywiadów). Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2013 roku na grupach mających kluczowe znaczenie dla rozwoju oferty kształcenia ustawicznego uczelni ekonomicznych (osoby zaangażowane w organizację kształcenia ustawicznego na uczelniach, absolwenci uczelni rozpoczynający swoją aktywność zawodową, osoby pracujące z dużym doświadczeniem zawodowym, nauczyciele przedsiębiorczości i przedmiotów ekonomicznych oraz menedżerowie firm). Autorki artykułu stworzyły instrumenty pomiarowe do badań przeprowadzonych w ramach projektu. Były także odpowiedzialne za realizację, analizę i podsumowanie wyników badań jakościowych. W artykule zostały zaprezentowane cząstkowe wyniki przeprowadzonych badań, stanowiące ilustrację rozważań we wskazanych obszarach.

Zacznijmy zatem od określenia najbardziej popularnych form dokształcania się, wykorzystywanych przez osoby dorosłe. W badaniach ilościowych⁷, zrealizowanych w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6*, respondenci najczęściej wskazywali następujące formy podnoszenia kompetencji: samokształcenie (książki, magazyny, programy komputerowe) – 96,3% wskazań, kursy/szkolenia organizowane przez uczelnie (74,5%), kursy/szkolenia organizowane przez firmy szkoleniowe (74,3%) oraz kursy/szkolenia organizowane przez zakłady pracy (71,1%). Ponad połowa badanych uczestniczyła w seminariach i konferencjach (55,6%), a czterech na dziesięciu korzystało ze studiów podyplomowych (40,9%) lub kursów/szkoleń przez Internet (41,4%).

Jak wynika z badań, podstawowym sposobem zaspokajania potrzeby dokształcania przez osoby dorosłe jest samokształcenie. Dlatego też tworząc ofertę usług szkoleniowych, uczelnie powinny w pierwszej kolejności określić przewagi, jakie można uzyskać, korzystając z przygotowanej przez nie propozycji kursów i szkoleń w porównaniu z samokształceniem, a także zastanowić się nad możliwościami prezentacji swojej oferty szkoleniowej jako komplementarnej do samodzielnego podnoszenia kompetencji. Podpowiedzi można znaleźć, analizując wyniki badań jakościowych⁸. W ich trakcie respondenci (w szczególności menadżerowie) zwracali uwagę na to, że w dobie ciągłego braku czasu szkolenia przyczyniają się do przyspieszenia procesu zdobywania wiedzy i podnoszenia kompetencji. Samodzielne wyszukiwanie i przyswajanie informacji jest procesem żmudnym, poza tym nie zawsze wiadomo, z czego wybierać oraz które informacje uznać za ważne i wiarygodne.

Badani (głównie w grupie osób pracujących z dużym doświadczeniem zawodowym oraz grupie absolwentów) podkreślali także aspekt związany z poszukiwaniem nowości („szukam czegoś nowego i szkolenia mi to podpowiadają”, „żeby coś nowego odkryć, zrobić, spróbować”). Ważną korzyścią wynikającą z uczestnictwa w szkoleniach okazał się również kontakt z innymi ludźmi, który za szczególnie cenny uznali uczestnicy wszystkich grup fokusowych. Zwracano uwagę na możliwość wymiany doświadczeń, jak i względy towarzyskie, w tym poznawanie nowych ludzi. Istotnym źródłem przewagi szkoleń nad samokształceniem widzianym przez uczestników badań fokusowych była możliwość uzyskania certyfikatów.

Porównując szkolenia z samokształceniem, nie można naturalnie zapominać o barierach związanych z udziałem w szkoleniach. Istotna jest świadomość istnienia różnego typu utrudnień, które z kolei mogą świadczyć na rzecz samokształcenia. Wśród kluczowych barier w tym zakresie uczestnicy grup fokusowych wskazywali

⁷ J. Krupowicz, *Wyniki badania CATI dotyczącego dokształcania się i podnoszenia kompetencji przez osoby dorosłe*, *Kuźnia Kadr 6*, „Uczelnie na Rzecz Kształcenia Ustawicznego”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, czerwiec 2013.

⁸ M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Podsumowanie badań fokusowych*, *Kuźnia Kadr 6*, „Uczelnie na Rzecz Kształcenia Ustawicznego”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, czerwiec 2013.

koszty pieniężne (konieczność wnoszenia stosunkowo wysokiej opłaty), podkreślając jednocześnie wagę edukacji finansowanej ze środków unijnych, która w znaczący sposób zwiększa dostępność do różnych form doksztalcania się. Często wskazywaną przez respondentów przeszkodą był także czas, który trzeba poświęcić na szkolenia, rezygnując z czasu wolnego, weekendów lub nawet urlopów. Dlatego też podczas promocji oferty edukacyjnej należy położyć szczególny nacisk na umiejętność podkreślanie korzyści związanych z kształceniem, a w dłuższej perspektywie warto sięgnąć po różnorodne formy edukacji na odległość, w tym edukacji przez Internet. Warto zauważyć, że e-learning może stanowić integralną część oferty szkoleniowej uczelni.

W przeprowadzonych w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6* badaniach jakościowych podjęto tematykę związaną z wyborem pomiędzy stacjonarnymi a e-learningowymi formami doksztalcania się. Respondenci twierdzili, że na preferencje w tym zakresie wpływają przede wszystkim indywidualne predyspozycje oraz osobowość. Niektórzy wolą bezpośredni kontakt z ludźmi, inni preferują formę internetową. Jako podstawę wyboru form stacjonarnych określono chęć kontaktu z trenerem i innymi ludźmi. Ważnym czynnikiem przemawiającym na rzecz szkoleń stacjonarnych była wymiana doświadczeń i uczenie się od pozostałych uczestników szkolenia. Podkreślano także większą wiarygodność szkoleń stacjonarnych – jak to wyraził jeden z badanych: „Ja wiem, gdzie się spotykam i z kim się spotykam. Wiem, kim jest trener”.

Uczestnicy grup fokusowych byli jednak świadomi, że duża grupa osób wchodzących obecnie na rynek pracy jest przyzwyczajona do kontaktów przez Internet i w związku z tym e-learning będzie się rozwijać. Za główną zaletę tej formy edukacji badani uznali możliwość nauki w dowolnym czasie, co wymaga jednak – jak podkreślali – dużej samodyscypliny. Twierdzili, że szkolenie stacjonarne narzuca pewien rygor, który nie jest już tak oczywisty przy kursach e-learningowych („Mnie szkolenie dyscyplinuje, z komputerem to różnie bywa”). Wskazali także, że na wybór pomiędzy szkoleniem stacjonarnym a e-learningowym duży wpływ ma to, czego chcemy się nauczyć, czyli tematyka szkolenia. Przykładowo, za odpowiednie dla doksztalcania się z zakresu kompetencji komunikacyjnych i umiejętności organizacyjnych uznali szkolenia stacjonarne, jednocześnie podkreślając mniejszą przydatność e-learningu w tym obszarze. Natomiast przy nauce języków obcych właściwe według badanych okazały się obie formy⁹.

Respondentów poproszono o określenie ogólnych preferencji związanych z wyborem form doksztalcania się. Zarówno w grupie menadżerów, jak i osób pracujących z dużym doświadczeniem zawodowym za lepszą formę uznano szkolenia stacjonarne. Nauczyciele przedsiębiorczości skłaniali się ku kursom i szkoleniom wyjazdowym, które według nich pozwalają oderwać się od codziennych obowiązków.

⁹ W grupie absolwentów za najlepsze w nauce języków uznano kolejno: samoksztalcanie, wyjazdy oraz e-learning.

ków zawodowych i prywatnych oraz skupić na szkoleniu, co przynosi znacznie lepsze efekty. W tej grupie doceniano także szkolenia i kursy stacjonarne. Ku formom wyjazdowym skłaniali się również absolwenci. Wymieniali wyjazdy połączone ze szkoleniem, wyjazdy na staże czy też studia podyplomowe na zagranicznej uczelni. Naturalnie, oni także widzieli duże plusey w szkoleniach stacjonarnych, choć twierdzili, że część kursów mogą z powodzeniem realizować w formie e-learningowej.

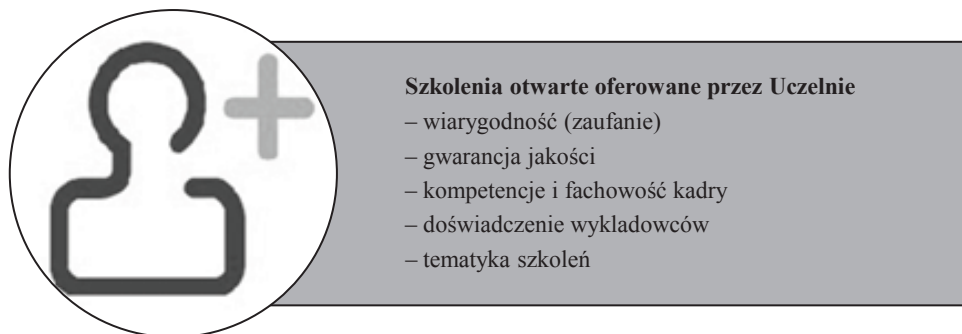
Większość szkoleń realizowanych przez uczelnie ma charakter szkoleń otwartych¹⁰, mimo że coraz częściej w ich ofercie pojawiają się także szkolenia zamknięte, organizowane na potrzeby konkretnych przedsiębiorstw, wyłącznie dla ich pracowników. Ponieważ szkolenia zamknięte realizowane przez przedsiębiorstwa i inne podmioty stanowią ważną konkurencję dla szkoleń otwartych organizowanych przez uczelnie, uczestników badań jakościowych zapytano o ich preferencje dotyczące szkoleń otwartych i zamkniętych, a także w czym jedno przeważają nad drugim. Według respondentów kluczową przewagą szkoleń otwartych jest zróżnicowanie uczestników i związana z tym możliwość wymiany doświadczeń oraz szerszych kontaktów. Dobrowolność szkoleń otwartych powoduje natomiast, że ich uczestnicy starają się, aby poświęcony na naukę czas, a często i pieniądze, wykorzystać jak najlepiej („Nie jesteśmy do nich zmuszeni. Sami chcemy się czegoś ciekawego nauczyć”). Natomiast w szkoleniach zamkniętych, jak to określił jeden z badanych: „chcesz czy nie chcesz – musisz, a to poważny minus takich szkoleń”.

Samodzielność decyzji przy szkoleniach otwartych łączy się nierozzerwalnie z wyborem interesującej tematyki, a w związku z tym z większą przyjemnością związaną z procesem kształcenia. Uczestnicy wywiadów fokusowych podkreślali, że szkolenia otwarte mogą w większym stopniu przysłużyć się rozwojowi własnych zainteresowań. Także w badaniach ilościowych realizowanych w ramach projektu respondenci wskazywali, że szkolenia otwarte bardziej sprzyjają rozwojowi własnych zainteresowań (58,4% odpowiedzi), natomiast szkolenia zamknięte – podniesieniu umiejętności potrzebnych w pracy (44,2%). Szkolenia zamknięte są dopasowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa i odpowiadają na aktualne potrzeby pracodawcy. Często wiążą się z realizacją konkretnego przedsięwzięcia lub wprowadzanymi w przedsiębiorstwie zmianami.

Ciekawa informacja dotycząca przewagi szkoleń otwartych nad zamkniętymi pojawiła się w grupie fokusowej, w której brali udział menadżerowie. Wśród istotnych przewag szkoleń otwartych wymienili oni zapewnienie pewnej anonimowości, która nie jest możliwa w gronie podwładnych czy współpracowników podczas szkoleń zamkniętych. Menadżerowie chcą być postrzegani jako silne osobowości i przywódcy, dlatego nie chcą pokazywać współpracownikom swoich słabszych stron. Dyskusje i wymiany poglądów podczas szkoleń otwartych są według nich bardziej swobodne i nieskrępowane. Szkolenia otwarte dają im też szersze spojrzenie na dany problem.

¹⁰ Pod pojęciem szkolenie otwarte rozumiemy szkolenia dostępne dla wszystkich chętnych, zainteresowanych tą samą tematyką. Udział w takich szkoleniach jest dobrowolny.

Szkolenia otwarte realizują jednak nie tylko uczelnie i szkoły wyższe. Oczywiście konkurencją dla uczelni ekonomicznych są prywatne firmy szkoleniowe. W badaniach jakościowych poproszono respondentów o wyrażenie opinii na temat szkoleń oferowanych przez uczelnie oraz o porównanie ich ze szkoleniami oferowanymi przez firmy szkoleniowe. Uczestnicy we wszystkich grupach fokusowych podkreślali wyraźne atuty szkoleń realizowanych przez uczelnie, związane z ich większą wiarygodnością i gwarancją jakości posiadanych kompetencji (rys. 1).



Rys. 1. Kluczowe atuty szkoleń otwartych oferowanych przez uczelnie (w opinii uczestników badań jakościowych)

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Podsumowanie badań fokusowych, Kuźnia Kadr 6 – „Uczelnie na Rzecz Kształcenia Ustawicznego”*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, czerwiec 2013.

Doceniono fachowość i profesjonalizm kadry uczelnianej wynikający z doświadczenia wykładowców („Szkolenia, które są organizowane przez uczelnie cechuje profesjonalizm, bo najczęściej są to wykładowcy, którzy pracują na uczelni. Mają duże doświadczenie i ciągły kontakt ze studentami”). Oczywiście badani podkreślali, że ocena sposobu prowadzenia szkoleń – czy to organizowanych przez uczelnie, czy przez firmy szkoleniowe – zależy w dużej mierze od kompetencji trenera. Zdawali sobie jednak sprawę, że wielu wykładowców uczelni ekonomicznych ma duży kontakt z praktyką, zwłaszcza w zakresie konsultingu i działań szkoleniowych.

Za szczególną przewagą szkoleń realizowanych przez uczelnię nad szkoleniami oferowanymi przez firmy szkoleniowe uznano prowadzenie przez pracowników uczelni badań naukowych i ciągłego aktualizowania wiedzy („Firma prywatna najczęściej bazuje na wiedzy książkowej. Nie robią badań naukowych”). Innym ważnym atutem okazała się rozpoznawalność oraz możliwość weryfikacji informacji dotyczącej osób prowadzących szkolenia, czego badani nie mogli powiedzieć o szkoleniach prowadzonych przez prywatne firmy („Ja nie mam wiedzy kto naprawdę wyklada w firmach szkoleniowych”, „Tam się często zmieniają ci trenerzy”). Istotną okazała się także tematyka szkoleń – obszary, które trudno znaleźć

w ofercie prywatnych firm szkoleniowych. Badani, zwłaszcza menadżerowie, wskazywali tu m.in. na tematy związane z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania.

Wielokrotnie podkreślanym plusem uczelnianych szkoleń otwartych była również forma prowadzenia zajęć. Doceniono szczególnie zajęcia łączące wykład z metodą warsztatową, dyskusją i wspólnym wyciąganiem wniosków. Uczestnicy badań jakościowych, którzy preferują interakcję w zajęciach szkoleniowych, podkreślali, że metody takie są także często skutecznie stosowane przez prywatne firmy szkoleniowe.

Jeśli chodzi o dostrzegane przez respondentów przewagi firm szkoleniowych nad uczelniami, za podstawową uznali oni szybkość reakcji na zapotrzebowanie rynku („Szybkość ich reakcji na potrzeby. Decyzje są szybko podejmowane. Automatycznie jest przygotowywany projekt. Natomiast na uczelniach niestety trzeba czekać”). Badani wskazywali ponadto, że na rynku istnieją wiarygodne firmy szkoleniowe z dużym doświadczeniem, mogące stanowić silną konkurencję dla oferty edukacyjnej uczelni. Dostrzeganym plusem takich firm był kontakt z uczestnikami po przeprowadzonych szkoleniach, a także ciągle informowanie o nowych propozycjach i przygotowywanych projektach. Uznano to za znaczącą przewagę wobec uczelni, na których brakuje kontaktu po szkoleniach i zwykle trzeba się indywidualnie dopytywać o plany i nowe oferty.

3. Kierunki rozwoju oferty szkoleniowej uczelni ekonomicznych – wnioski wynikające z badań potencjalnych odbiorców

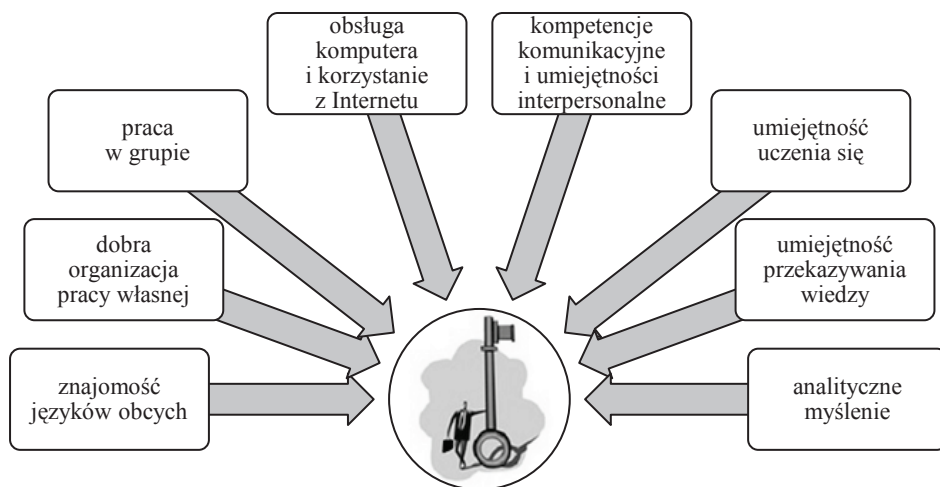
Przeprowadzone w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6* badania pierwotne pozwoliły na sformułowanie wstępnych wniosków dotyczących kształtowania oferty szkoleniowej uczelni ekonomicznych. W dalszej części artykułu skupimy się na zakresie merytorycznym oferty, kryteriach jej wyboru oraz kluczowych aspektach komunikacyjnych.

Stworzenie atrakcyjnej oferty kształcenia ustawicznego wymaga rozpoznania luk kompetencyjnych i wynikających z nich potrzeb w zakresie edukacji osób dorosłych. Ważne jest przy tym zarówno obiektywne podejście pozwalające na ocenę sytuacji na rynku pracy (w tym potrzeb pracodawców), jak i subiektywna ocena znaczenia kompetencji wśród odbiorców oferty szkoleniowej.

Problem luk kompetencyjnych został poruszony w trakcie przeprowadzonych badań. Uczestnicy wywiadów zogniskowanych zostali zapytani, jakie kompetencje są dla nich szczególnie ważne i w jakich kierunkach chcieliby się doskonalić. We wszystkich grupach fokusowych za kluczowe uznawano kompetencje komunikacyjne i związane z nimi umiejętności interpersonalne (umiejętności negocjacyjne, mowę ciała, umiejętność komunikacji w zespole, umiejętność słuchania, zachowanie zgodnie z zasadami *savoir-vivre* itp.). Zwracano uwagę, że chęć podniesienia określonych kompetencji wiąże się z konkretnym zawodem i miejscem pracy, jednak kompetencje komunikacyjne „są przydatne wszędzie”. Na tę grupę kompetencji

wskazano jako na najbardziej oczekiwaną obecnie przez pracodawców. Za ważną kompetencję badani uznali także znajomość języków obcych. Podkreślali, że chodzi tu o różne języki, nie tylko angielski. W podawanych przykładach znalazły się języki niemiecki, rosyjski, włoski, hiszpański czy chiński.

Istotne z punktu widzenia uczestników wywiadów (zwłaszcza w grupie osób z dużym doświadczeniem zawodowym oraz grupie absolwentów) okazały się kompetencje związane z podstawową obsługą komputera i Internetu oraz obsługą konkretnych programów komputerowych. Ważną kompetencją, wymienianą we wszystkich grupach fokusowych, była umiejętność uczenia się, a w szczególności umiejętność szybkiego czytania. Osoby z dużym doświadczeniem zawodowym oraz nauczyciele przedsiębiorczości do istotnych kompetencji dodali umiejętność przekazywania wiedzy. Poniższy rysunek stanowi graficzne podsumowanie dyskusji o kluczowych kompetencjach w grupach fokusowych.



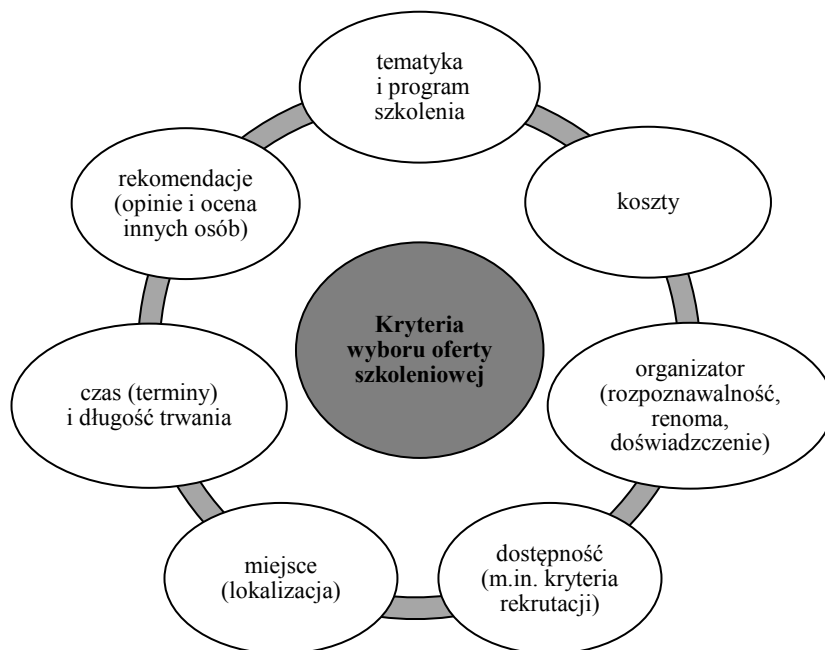
Rys. 2. Kluczowe kompetencje – kierunki doskonalenia osób dorosłych

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Daszkiewicz, S. Wrona, wyd. cyt.

Podobnie w badaniach ilościowych respondenci zostali poproszeni o ocenę znaczenia kluczowych dla nich kompetencji. Na podstawie uzyskanych ocen stworzono ranking, w którego czołówce znalazły się: dobra organizacja pracy własnej, komunikatywność, samodzielność, analityczne myślenie, umiejętność szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy, obsługa komputera i korzystanie z Internetu. Jak zatem widać, zarówno w badaniach jakościowych, jak i ilościowych pojawiają się te same kierunki doskonalenia.

Naturalnie, identyfikacja luk kompetencyjnych jest niezwykle ważnym etapem w kształtowaniu oferty szkoleniowej uczelni ekonomicznych, jednak to nie wystarczy. Chcąc przygotować atrakcyjną ofertę edukacyjną, dostosowaną do potrzeb

i oczekiwań rynku, uczelnie muszą poznać kryteria wyboru, jakimi kierują się odbiorcy szkoleń. Dlatego też uczestnicy grup fokusowych zostali poproszeni o określenie czynników decydujących o wyborze konkretnej oferty szkoleniowej. Główne kryteria wyboru zostały zaprezentowane na rysunku 3.



Rys. 3. Kryteria wyboru oferty szkoleniowej

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Daszkiewicz, S. Wrona, wyd. cyt.

Wśród najważniejszych czynników decydujących o wyborze danej oferty badani wymienili: tematykę oraz zawartość merytoryczną (program szkolenia), koszty, organizatora (czy jest znany, ma dobrą renomę i doświadczenie w zakresie kształcenia), czas (terminy) i długość trwania kursu, miejsce (lokalizacja, dojazd), rekomendacje innych osób oraz dostępność (określaną przez kryteria rekrutacji i inne warunki). Podkreślali, że szczególnie ważnym czynnikiem są koszty i naturalnie najchętniej braliby udział w szkoleniach finansowanych ze środków unijnych.

W trakcie wywiadów zogniskowanych badanych poproszono ponadto o wyrażenie opinii na temat idealnej oferty szkoleniowej. Ich zadaniem było zaproponowanie obszarów tematycznych, określenie adresatów oferty, wskazanie form i metod szkoleniowych oraz innych szczegółów związanych z organizacją szkoleń otwartych na uczelniach ekonomicznych. Dla uczynienia pomysłów bardziej racjonalnymi badani mieli przyjąć rolę osób odpowiedzialnych za organizację kształcenia ustawicznego. Pozwoliło to na uwzględnienie zarówno strony prywatnej (tj. potrzeb badanych jako

Tabela 1. Zarys koncepcji idealnej oferty szkoleniowej uczelni ekonomicznych – w opinii uczestników badań jakościowych

Element oferty	Wytuczne
Zakres tematyczny	W ofercie powinny znaleźć się kursy związane z komunikacją, szeroko rozumianą informatyką i językiem obcym w biznesie. Interesujące okazały się także tematy związane z logistyką, technologiami informatycznymi, skutecznym przywództwem czy planowaniem strategicznym i operacyjnym.
Formy szkoleniowe	Szkolenia stacjonarne oraz e-learningowe, z większym naciskiem na szkolenia stacjonarne („e-learning jako uzupełnienie”).
Metody szkoleniowe	Metody uzależnione od tematyki szkolenia. Badani wskazywali dużą atrakcyjność metod aktywizujących i warsztatowych. Uważali jednak, że w trakcie przekazywania wiedzy praktykę należy łączyć z teorią („Bo wbrew pozorom ta wiedza teoretyczna też jest nam potrzebna”).
Liczba osób w grupie szkoleniowej	Optymalna liczba osób w grupie szkoleniowej to według badanych 12-15 uczestników.
Czas i długość szkolenia	Czas odbywania szkoleń należy dopasować do grupy docelowej (na podstawie diagnozy potrzeb). Jednorazowe spotkanie szkoleniowe nie powinno trwać dłużej niż 4 godziny. Całkowita długość szkolenia jest uzależniona od tematyki.
Materiały szkoleniowe	Całościowy materiał powinien być dostarczany uczestnikom w formie elektronicznej, co nie oznacza całkowitej rezygnacji z formy papierowej, drukowane materiały umożliwiają bowiem pracę i notatki w trakcie szkolenia.
Certyfikaty i warunki ich otrzymania	Oczywiste dla uczestników było zakończenie szkolenia przekazaniem certyfikatów. Jako podstawę otrzymania certyfikatu zaproponowano dwie formy: obecność na zajęciach lub/oraz egzamin końcowy*.
Idealny trener	Według badanych idealny trener powinien posiadać następujące cechy: kompetencje merytoryczne, dużą wiedzę i umiejętność jej przekazywania, pewność przekazywanej wiedzy, komunikatywność, umiejętność prowadzenia pracy w grupie, otwartość na integrację z grupą, umiejętność rozładowania napięcia, doświadczenie szkoleniowe. Ważną cechą okazała się także elastyczność, polegająca na dostosowaniu do członków grupy i ich aktualnych potrzeb zarówno co do treści, jak i formy prowadzenia zajęć.
Sposoby informowania	Za najlepszą metodę informowania o szkoleniach uznano drogę mailową (w szczególności mailing do osób, które uczestniczyły we wcześniejszych kursach lub istnieją w bazie zgłoszeniowej). Inne ważne kanały to Internet, prasa, radio, informacje bezpośrednio przekazywane do zakładów pracy (lub w przypadku nauczycieli przedsiębiorczości na adres szkół) oraz plakaty.
Ocena szkoleń	Proponowano przeprowadzanie ankiet, w których uczestnicy szkoleń ocenialiby takie elementy, jak: użyteczność (odniesione korzyści, nabyte umiejętności), spełnienie oczekiwań dotyczących realizowanej tematyki, kompetencje prowadzącego, wyposażenie, przejrzystość materiałów szkoleniowych.
Usługi dodatkowe	Catering lub zapewnienie dostępu do bufetu/automatów z napojami i przekąskami („Szkolenia odbywają się zwykle tuż po godzinach pracy, co nie daje możliwości spożycia posiłku przed udziałem w szkoleniu”).

* Menadżerowie twierdzili, że zastosowanie jakiegoś rodzaju testu na koniec szkolenia jest mobilizujące dla uczestników.

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Daszkiewicz, S. Wrona, wyd. cyt.

uczestników szkoleń), jak i strony organizatorów kształcenia. W podsumowaniu dyskusji powstał zarys koncepcji idealnej oferty szkoleniowej uczelni ekonomicznych, który w skrócie został przedstawiony w tabeli 1.

Respondenci sformułowali także kilka istotnych wskazówek dla uczelni ekonomicznych w związku z kształtowaniem atrakcyjnej oferty szkoleniowej. Kluczową rolę według badanych powinna odgrywać tu szczegółowa diagnoza potrzeb grup docelowych oraz uwzględnianie informacji pochodzących z badań uczestników wcześniejszych edycji w projektowaniu nowej oferty. Za niezwykle pomocne respondenci uznali funkcjonowanie jednostki/komórki, która zajmowałaby się kontaktami z uczestnikami, zbieraniem informacji oraz diagnozą potrzeb. Centrum takie powinno zapewniać dobry przepływ informacji w ramach jednostki szkoleniowej.

Uczestnicy badań zaproponowali, aby uczelnie ekonomiczne opracowały programy szkoleń, które łączyłyby w logiczny ciąg większą liczbę kursów (grupa powiązanych programowo szkoleń) – tak aby jedno szkolenie wynikało z drugiego lub kolejne było uzupełnieniem poprzedniego. Według respondentów zapewnienie cykliczności szkoleń dawałoby im większą szansę na częstsze uczestnictwo, a jednocześnie zapewniało przejrzystość informacyjną („Wiedzielibyśmy kiedy się dowiadywać o szkolenia i kiedy poszukiwać informacji”).

4. Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można wskazać, że wśród osób dorosłych niewątpliwie istnieje zainteresowanie doksztalcaniem się. Naturalnie nie jest ono u wszystkich jednakowe. Wynika z jednej strony z konieczności dostosowywania się do wymagań rynku pracy, z drugiej natomiast z wewnętrznej chęci doskonalenia posiadanych kompetencji. Osoby dorosłe coraz częściej dostrzegają też wyraźne korzyści związane z uczestnictwem w szkoleniach. Udział w nich nie tylko przyspiesza proces aktualizowania wiedzy, ale także przyczynia się do poszerzania horyzontów i wymiany doświadczeń. I tu swoją szansę powinny wykorzystać uczelnie ekonomiczne, rozwijając ofertę kształcenia ustawicznego.

Uczelnie mogą upatrywać źródeł swojej przewagi konkurencyjnej w dobrych opiniach o realizowanych przez siebie różnorodnych formach edukacyjnych, w tym szkoleniach, opiniach związanych z wiarygodnością, profesjonalizmem, gwarantowanym poziomem jakości oraz szeroką ofertą tematyczną. Oczywiście należy pamiętać, że marketingowe spojrzenie na ofertę kształcenia ustawicznego wymaga szczegółowego rozpoznania potrzeb grup docelowych, w tym identyfikacji kryteriów wyboru ofert. Istotna jest także umiejętność właściwego komunikowania korzyści z udziału w kształceniu – chodzi tu zarówno o treść przekazów, jaki i wybór odpowiednich kanałów komunikacyjnych.

Literatura

- Broda-Wysocki P., *Regionalne zróżnicowanie kapitału ludzkiego i społecznego. Analiza na przykładzie regionów koszalińskiego i opolskiego*, „Polityka Społeczna” 2002, nr 2.
- Daszkiewicz M., Wrona S., *Podsumowanie badań fokusowych*, Kuźnia Kadr 6 „Uczelnie na Rzecz Kształcenia Ustawicznego”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, czerwiec 2013.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z dn. 28.05.2009, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:PL:PDF>, dostęp: 15.01.2014.
- Górska R., Półturzycki J. (red.), *Edukacja ustawiczna w szkołach wyższych – od idei do praktyki*, Płock–Toruń 2004.
- Janoś-Kresło M., *Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego przez polskie gospodarstwa domowe*, „Konsumpcja i Rozwój” 2012, nr 2.
- Krupowicz J., *Wyniki badania CATI dotyczącego dokształcania się i podnoszenia kompetencji przez osoby dorosłe*, Kuźnia Kadr 6 „Uczelnie na Rzecz Kształcenia Ustawicznego”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, czerwiec 2013.
- Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, Communication from the Commission, COM(2001) 678 final, Brussels, 21.11.2001, <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MitteilungEng.pdf>, dostęp: 15.01.2014.
- Pluta-Olearnik M. (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009.
- Tissot P., *Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.

TRAINING SERVICES OFFERED BY UNIVERSITIES OF ECONOMICS – OPPORTUNITIES AND MARKET CHALLENGES

Summary: In most countries of the European Union continuous education is synonymous with the concept of learning throughout life (lifelong learning). Its essence expresses the notion that it covers the whole human life and serves its development. Lifelong learning covers complex educational processes which enable continuous replenishment of knowledge and skills and adapting to changing circumstances. This learning is focused both on the individual development (including professional), as well as social development of all forms and in all contexts – including using educational offer of colleges and universities. The purpose of this article is to identify opportunities and challenges associated with the area of lifelong learning at universities of economics, in particular those which relate to training services. Reflections on raising the competence of adults have been supported by results of the survey concerning preferences of training recipients, including perceived benefits and their views on the trainings offered by universities against the background of competing bids. Based on the results of the studies the authors formulate preliminary conclusions regarding possible sources of competitive advantage and the development of university training offer.

Keywords: lifelong learning, training services, competence development, college educational offer.