

Potrzeby edukacyjne przedsiębiorców w okresie po epidemii Covid-19

9

RAPORT

**ANALIZA RYNKU PRACY
w Polsce w dobie COVID-19**



Potrzeby edukacyjne przedsiębiorców w okresie po epidemii Covid-19

Wprowadzenie	3
Opis metody badawczej	4
Opis uzyskanej próby	4
Zapotrzebowanie na wiedzę i umiejętności	5
Przeszkody rozwojowe przedsiębiorców	6
Preferowane metody uzupełniania wiedzy i umiejętności	8
Pilne potrzeby rozwoju przedsiębiorców	11
Podsumowanie	13



WPROWADZENIE

Intencją badania przeprowadzonego przez Business Centre Club jest pozyskanie wiedzy, która pozwoli na wspieranie przedsiębiorców w rozwoju firm poprzez rozwój kompetencji. Dotyczy to zarówno kompetencji własnych przedsiębiorcy, jak i tych niezbędnych menedżerom oraz pracownikom. Niniejsze badanie sprawdza zapotrzebowanie na kształcenie, a także preferowane formy i obszary merytoryczne.

Celem badania było ustalenie czy czas pandemii wpłynął na potrzeby edukacyjne kadry zarządzającej. Pytaliśmy m.in.:

- ▶ Na ile gotowi są rozwijać swoje umiejętności?
- ▶ W jakim zakresie?
- ▶ Jakie formy wybierają?
- ▶ Co ich ogranicza?
- ▶ W jakim stopniu rozwój ich kompetencji będzie miał wpływ na przetrwanie i rozwój organizacji?

Dziękujemy wszystkim respondentom za poświęcony czas i podzielenie się swoją perspektywą.

Opis metody badawczej

Charakter stawianych pytań badawczych zdecydował o celowym doborze próby. Do wypełnienia ankiety zaproszono osoby z przedsiębiorstw, które były właścicielami firm lub piastowały odpowiednio wysokie stanowisko do udzielenia wartościowych odpowiedzi.

Zaproszenie dystrybuowano m.in. za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz w kanałach social media skierowanych m.in. do menedżerów. Dane zbierano w dniach pomiędzy 18 stycznia a 3 lutego 2021 roku. W procesie tym wykorzystano kwestionariusz ankiety CAWI umieszczony na stronie internetowej: badaniahr.pl.

Ankieta liczyła 14 pytań jednokrotnego i wielokrotnego wyboru.

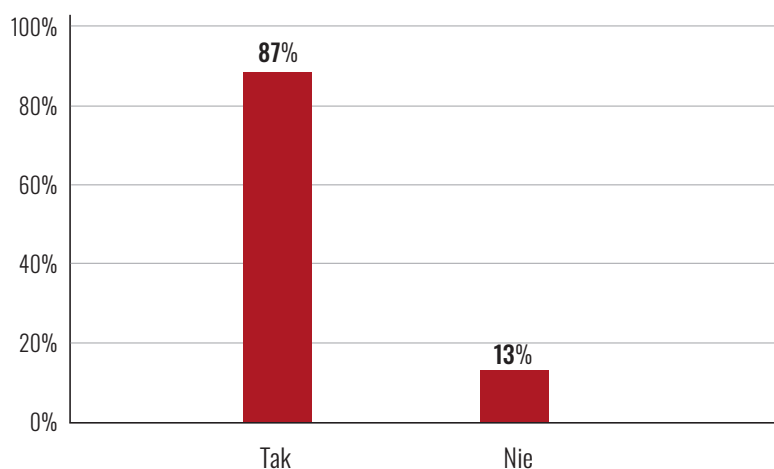
Uzyskano 183 wypełnionych ankiet. Następnie dane poddano procesowi czyszczenia. Usunięto 30 odpowiedzi od respondentów, którzy nie zatrudniali pracowników, lub nie zajmowali odpowiednio wysokiego stanowiska.

Ze względu na nieprobabilistyczny dobór próby, wyników nie można przełożyć na całą populację wszystkich przedsiębiorstw zatrudniających w Polsce. Wyniki mogą być jednak podstawą do wyciągania wniosków jakościowych oraz poszukiwania prawidłowości, które mogą być weryfikowane w dalszych badaniach.

Opis uzyskanej próby

Po procesie czyszczenia do analizy wzięto pod uwagę odpowiedzi pochodzące od 153 respondentów. 51% badanych stanowili mężczyźni, 49% kobiety. 24% określiło swoją działalność jako handlową, 54% jako usługową, a 48% jako produkcyjną (istniała możliwość wskazania wielu typów działalności równocześnie). Największy udział badanych stanowiły osoby z następujących grup wiekowych: 31-40 lat (24%), 41-50 lat (38%) oraz 51-60 lat (23%). Respondenci proszeni byli również o wskazanie wielkości firmy. 28% zadeklarowało zatrudnienie 49 osób lub mniejsze, 33% opisało swoją firmę jako organizację zatrudniającą pomiędzy 50 a 249 osób. 40% badanych pracuje w firmach powyżej 249 pracowników.

Zapotrzebowanie na wiedzę i umiejętności



Wykres 1. Czy dostrzegasz potrzebę uzupełnienia wiedzy i umiejętności w swojej organizacji, by zapewnić jej przetrwanie i rozwój?

U przeważającej części respondentów dominuje przeświadczenie, że wiedza i umiejętności mogą mieć wpływ na przetrwanie i rozwój organizacji. Kadra zarządzająca odczuwa potrzebę uzupełnienia wiedzy w swoich organizacjach. Najsilniej na rozwój kompetencji będą stawiać firmy średnie 90% oraz duże, zatrudniające powyżej 500 osób – 94,6%. Najniższy wskaźnik deklaracji stawiania na rozwój – 66% pojawił się wśród firm zatrudniających od 250 do 499 osób. Być może znajdują one jeszcze inne istotne źródła zapewniające przetrwanie i rozwój np. poprzez zwiększanie efektywności pracy w zakresach wiedzy i umiejętności już istniejących w przedsiębiorstwach.

W jaki sposób kadra zarządzająca planuje uzupełnić kompetencje?

- ▶ 74% chce zapewnić szkolenia swoim pracownikom,
- ▶ 58% respondentów chce uzupełnić własną wiedzę i umiejętności,
- ▶ 41% będzie rekrutować osoby z kompetencjami, których brakuje w organizacji,
- ▶ 19% zleci zadania wymagające nowej wiedzy na zewnątrz w ramach zleceń doradczych,
- ▶ 17% rozważa outsourcing funkcji wymagających specjalistycznej, nowej wiedzy.

Na swój rozwój stawiają przede wszystkim mikro i mali przedsiębiorcy a szkolenia pracowników częściej wybierają firmy duże. Osoby zarządzające stawiają głównie na budowanie kompetencji wewnątrz organizacji. Nie dziwi to w kontekście upatrywania, w uzupełnieniu wiedzy metody na rozwój i przetrwanie. Oznacza to również, że poważne wyzwania pojawiły się w podstawowych obszarach działalności organizacji takich, jak sprzedaż czy realizacja zleceń. Zwykle, gdy wyzwania pojawiały się na obrzeżach działalności przedsiębiorcy, chętnie outsourcowali zadania. Tym razem obserwowane wyzwania są na tyle poważne, że zarządzający sami, aktywnie włączają się w poszukiwanie rozwiązań oraz wskazują, że ich osobisty sposób działania powinien ulec zmianie. Równie ważne jest to, że rosną oczekiwania względem pracowników związane z adaptacją i uczeniem się oraz wdrażaniem nowych umiejętności. W związku z tym należy się spodziewać, że otwartość na wiedzę i umiejętności adaptacyjne, będą bardziej niż kiedykolwiek doceniane przez przedsiębiorców.

W sytuacji rozwoju kompetencji dużymi przeszkodami mogą być:

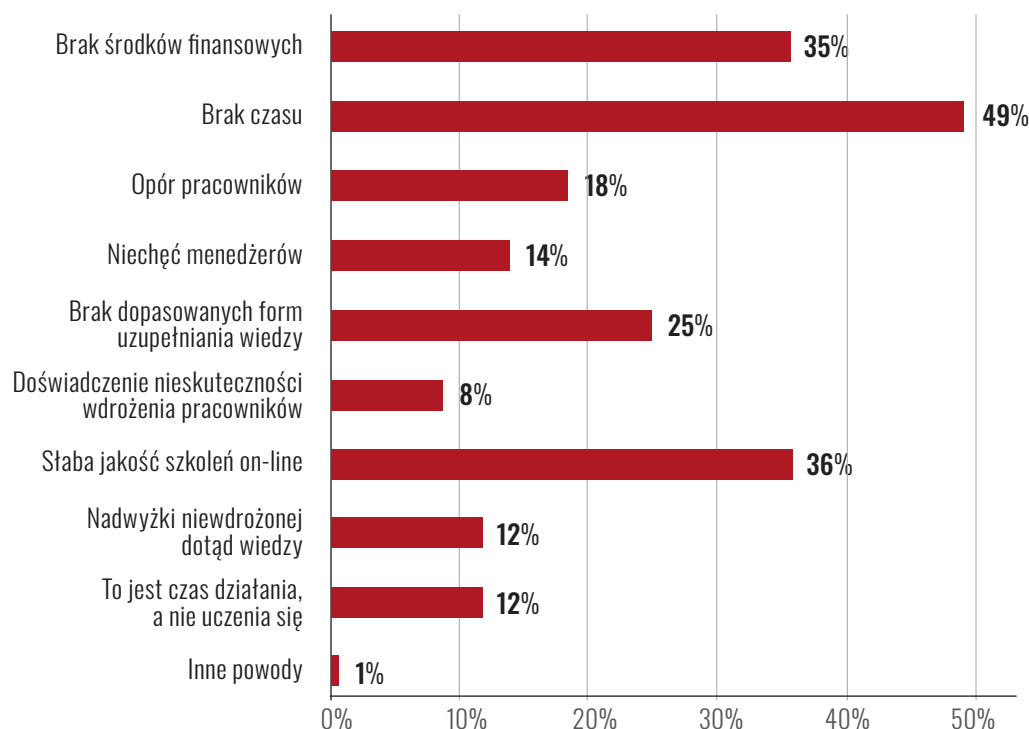
- ▶ zbyt krytyczne nastawienie do błędów (bardzo częste w typowym stylu przywódczym prezentowanym w Polsce), które są nieodzowne w procesie uczenia,
- ▶ silna presja na wynik w sytuacji, gdzie aby znaleźć docelowe rozwiązanie będzie potrzebna otwartość na eksperymentowanie.

Szansą dla dynamicznego rozwoju jest sięgnięcie do zasobów wiedzy o organizacjach uczących się, by wypracować w organizacjach sposoby skutecznej adaptacji, zatrzymywania i rozwoju wiedzy. Jej propagowanie wśród przedsiębiorców bardziej niż dotychczas może znaleźć się w polu zainteresowania.

Kolejną informacją płynącą z badania jest to, że kapitał intelektualny stał się kluczowy w okresie pandemii. Przedsiębiorcy i kadra menedżerska wyraźnie wskazała, że kompetencje kadry będą decydować o trwaniu przedsiębiorstw. Ważne zatem byłoby, by kwestie liczenia wartości przedsiębiorstw zaczęły uwzględniać kapitał społeczny i intelektualny. Inwestycje najbliższego czasu będą nieodzownie związane z kompetencjami, których nośnikami są jednostki i zespoły.

Z tego z kolei wynika potrzeba na jeszcze większą dbałość o tzw. pracowników wiedzy, czyli tych którzy są nośnikami tego kapitału intelektualnego. Stabilność tej kadry staje się jednym z ważniejszych zadań menedżerskich.

Przeszkody rozwojowe przedsiębiorców



Wykres 2. Jakie przeszkody ograniczają możliwości uzupełnienia wiedzy i umiejętności w najbliższym czasie?

Jakie przeszkody ograniczają możliwości uzupełnienia wiedzy i umiejętności w najbliższym czasie?	
Brak środków finansowych	35%
Brak czasu	49%
Opór pracowników	18%
Niechęć menedżerów	14%
Brak dopasowanych form uzupełniania wiedzy	25%
Doświadczenie nieskuteczności wdrożenia pracowników	8%
Słaba jakość szkoleń on-line	36%
Nadwyżki niewdrożonej dotąd wiedzy	12%
To jest czas działania, a nie uczenia się	12%
Inne powody	1%

Tabela 1. Jakie przeszkody ograniczają możliwości uzupełnienia wiedzy i umiejętności w najbliższym czasie?

Co dziś ogranicza przedsiębiorców w uzupełnianiu kompetencji w swoich organizacjach?

Głównym ograniczeniem jest czas. Jest wymieniany przez prawie połowę respondentów. Szkolenia zwykle wyłączają osobę z pracy operacyjnej. Powoduje to wyzwania związane z organizacją pracy i wywiązywaniem się z bieżących zadań. Znalezienie właściwego balansu między czasem na pozyskiwanie i wdrożenie wiedzy a pracą na poszczególnych stanowiskach jest nie lada wyzwaniem. Wiele firm nie ma, i nie będzie miała działów badań i rozwoju, przez które wiedza jest pozyskiwana, adaptowana do firmy i wdrażana do zastosowania na co dzień, z racji wielkości nakładów. Dlatego podnoszenie efektywności pracy na każdym stanowisku, by uwalniać czas na uczenie się pracowników będzie wyzwaniem menedżerów.

Kolejnymi barierami są środki i niedostateczna jakość szkoleń. Inwestowanie czasu i pieniędzy w działania rozwojowe, które nie przyniosą efektów są oczywistym marnotrawstwem. Mogą naturalnie dać inne korzyści, jak np. podniesienie motywacji pracowników, jednak nie przyniosą efektu transformacyjnego, jaki jest dziś oczekiwany i potrzebny. Dopasowanie form edukacyjnych do potrzeb i możliwości pracowników i organizacji stanowi kolejny obszar do zagospodarowania. Wypracowanie i rozwój istniejących form powinno zostać zainicjowane poprzez dialog pracodawców i firm szkoleniowych. Wtedy istnieje szansa na szybsze dostosowanie popytu i podaży.

W kilkunastu procentach przeszkodę stanowi sama kadra organizacji, okazująca brak chęci czy wręcz opór związany z rozwojem. Może to wynikać z konserwatywnego podejścia, ale również obaw przed zmianami. Wcześniej wymienione przeszkody mogą mieć również wpływ na to, jak łączenie pracy z nauką, słaba jakość czy niedopasowana forma, powodują niechęć personelu do uczenia się rzeczy nowych.

Niewiele firm dysponuje nadmiarem wiedzy, która czeka na wdrożenie i koncentruje się już na działaniu, a nie pozyskiwaniu wiedzy. To szczególne grupy podmiotów gdzie:

- ▶ zmiana w otoczeniu biznesowym nie jest odczuwalna lub przeciwnie,
- ▶ lekcje rozwojowe te firmy odrobiły wcześniej i dziś mogą działać już w nowych standardach i technologiach.

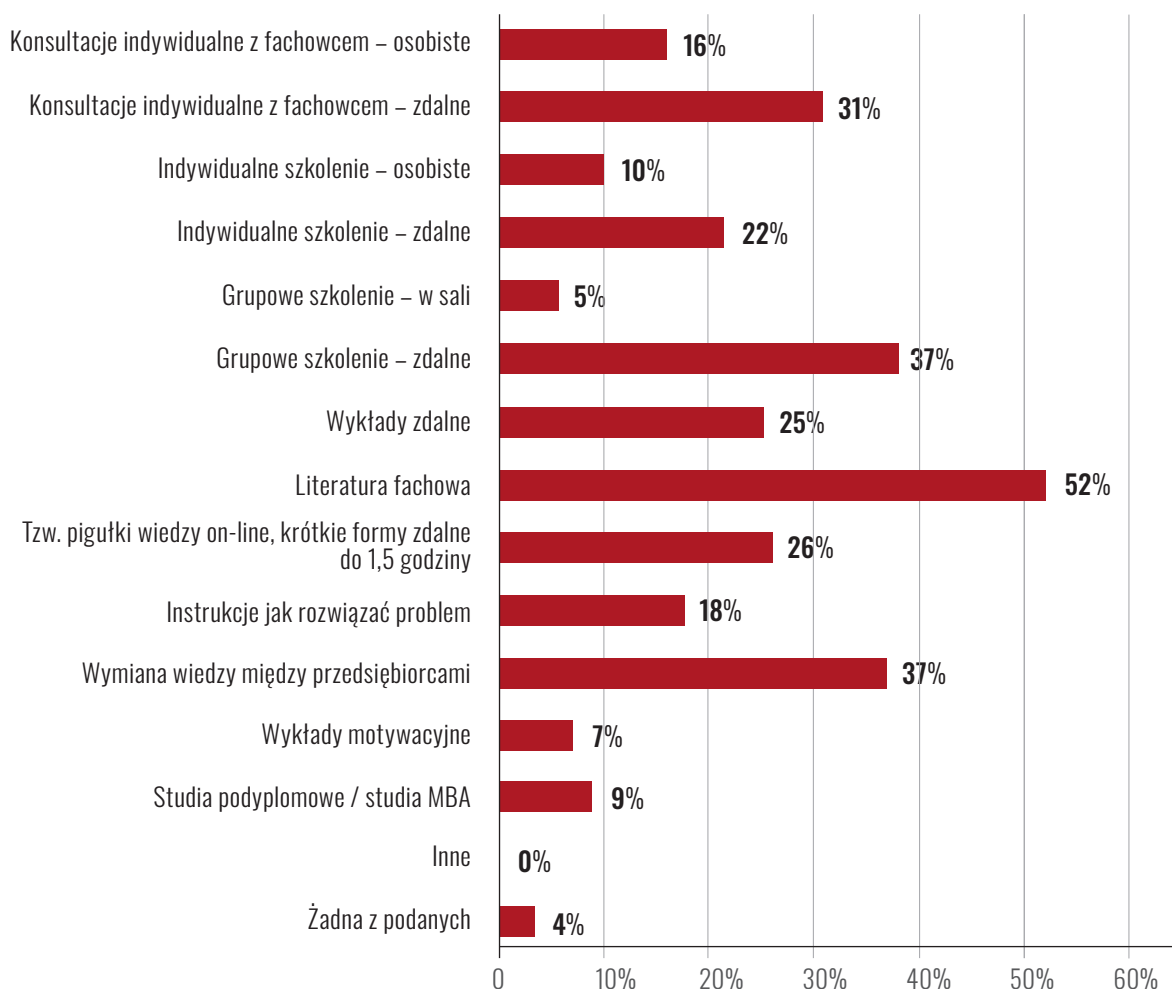
Jeśli jednak największą przeszkodą rozwojową jest czas, również samego przedsiębiorcy i zarządzającego (zwłaszcza w mikro i małych firmach), to krytyczną sprawą będzie zmiana stylu zarządzania związana z silniejszym delegowaniem pracy operacyjnej. Nie przygotowane do współczesnych wyzwań stanowiska zarządcze będą stanowić wąskie gardła, a transformacja nie będzie mogła nastąpić również na niższych szczeblach. Na stanowiskach szeregowych konieczne jest poszukiwanie i eliminowanie nieefektywności, które jak wynika z badań PEP Worldwide, wynoszą średnio ok. 2 godzin dziennie. Nieefektywności te dotyczą szczególnie stanowisk administracyjnych i tzw. biurowych w tym menedżerskich, ale też niezautomatyzowanej produkcji. Wyeliminowanie tych nieefektywności jest związane z dostępnością do know-how typu Personal Efficiency Program, Lean Management. Inwestycja we wdrożenia takich rozwiązań oraz gotowość do zastosowania nowych metodyk pracy będą owocować przestrzenią na rozwój firm. Ważne będzie propagowanie efektywnościowych metodyk pracy tak, by stały się one powszechnie dostępne i mogły być implementowane w przystępnych cenach np. przez dofinansowania szkoleń.

Preferowane metody uzupełniania wiedzy



Wykres 3. Jakie formy rozwoju swojej wiedzy i umiejętności preferowałeś do czasu rozpoczęcia pandemii?

Głównym źródłem pozyskania wiedzy przed pandemią była literatura fachowa, wymiana wiedzy między przedsiębiorcami, szkolenia grupowe w sali i osobiste konsultacje z fachowcami w dziedzinie. Przed pandemią szkolenia grupowe były popularne we wszystkich organizacjach poza mikroprzedsiębiorstwami – 5,6%.



Wykres 4. Jakie formy rozwoju swojej wiedzy i umiejętności wybierasz aktualnie?

Jakie formy rozwoju swojej wiedzy i umiejętności wybierano	Przed pandemią	W trakcie
Konsultacje indywidualne z fachowcem – osobiste	33%	16%
Konsultacje indywidualne z fachowcem – zdalne	11%	31%
Indywidualne szkolenie – osobiste	24%	10%
Indywidualne szkolenie – zdalne	12%	22%
Grupowe szkolenie – w sali	41%	5%
Grupowe szkolenie – zdalne	12%	37%
Wykłady zdalne	14%	25%
Literatura fachowa	58%	52%
Tzw. pigułki wiedzy on-line, krótkie formy zdalne do 1,5 godziny	21%	26%
Instrukcje jak rozwiązać problem	12%	18%
Wymiana wiedzy między przedsiębiorcami	43%	37%
Wykłady motywacyjne	9%	7%
Studia podyplomowe / studia MBA	25%	9%
Inne	1%	0%
Żadna z podanych	1%	4%

Tabela 2. Jakie formy rozwoju swojej wiedzy i umiejętności wybierasz aktualnie?

W czasie pandemii nadal wysoką lokatę ma literatura fachowa. Pozostałe popularne formy zostały dopasowane do formy zdalnej. Być może ta zmiana przenoszenia formy z osobistej na zdalną 1:1, spowodowała obniżenie jakości wsparcia rozwojowego na którą wskazują respondenci jako przeszkodę w rozwoju. Wzrosła popularność zdalnych wykładów, pigułek wiedzy on-line oraz instrukcji. Rzadziej były wybierane takie formy jak: wymiana doświadczeń między przedsiębiorcami, studia podyplomowe, MBA oraz nieznacznie wykłady motywacyjne.

Mężczyźni istotnie częściej wybierali indywidualne konsultacje z fachowcami i wykłady motywacyjne, a kobiety studia i szkolenia grupowe oraz indywidualne, a także pigułki wiedzy.

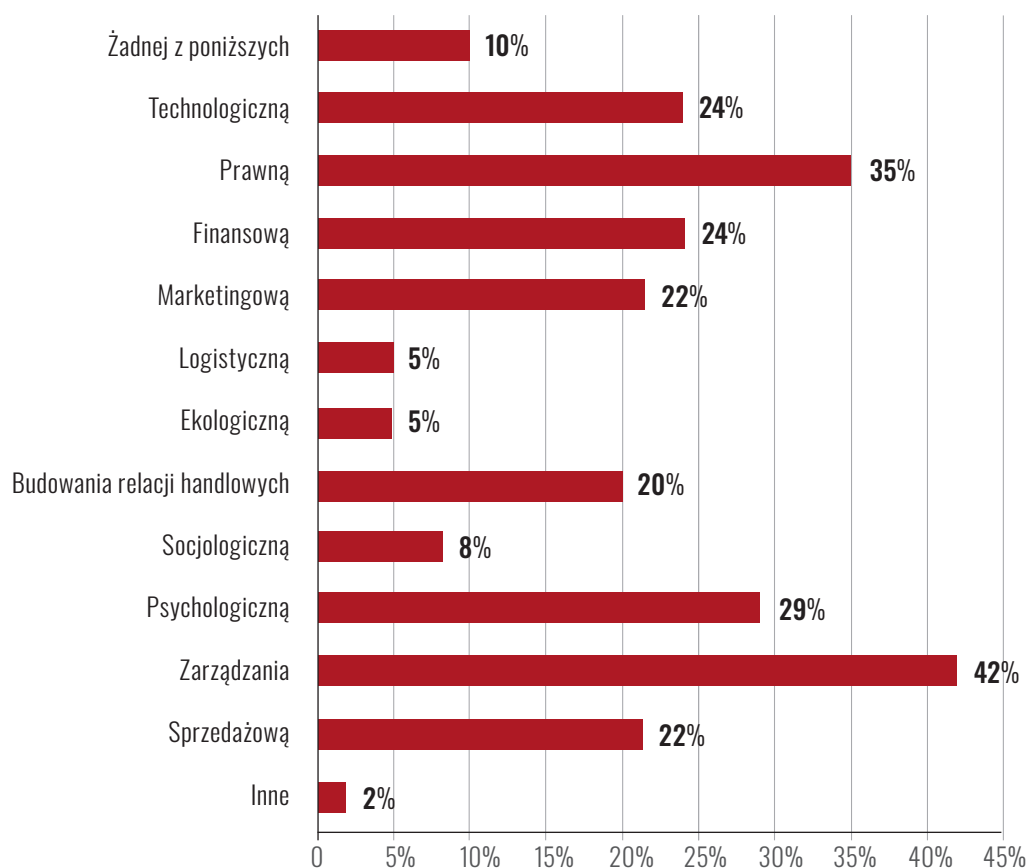
Konsultacje z fachowcami są najbardziej popularną formą w dużych firmach, małych i mikro, a najmniej popularne w firmach średnich. Szkolenia indywidualne są bardziej preferowane przez mikro przedsiębiorców – 27,8% niż pozostałych respondentów. Wykłady są preferowane najbardziej w firmach średniej wielkości – 44%, podobnie jak pigułki wiedzy 36%. Ta ostatnia forma przyjęła się też w największych firmach 35%.

W związku z wysokim uznaniem literatury fachowej w oczach kadry zarządzającej ważne będą inicjatywy promujące treści wysokiej jakości na bieżące tematy np. poprzez tworzenie portali informacyjnych dla przedsiębiorców. W wyniku licznych zmian w otoczeniu biznesowym książki, jako forma bardziej pracochłonna i czasochłonna, może docierać do zainteresowanych ze zbyt dużym opóźnieniem. Szczególną wartość będą zyskiwać krótsze formy on-line jak: raporty z badań, artykuły zawierające analizy przypadków testowanych lub już wdrożonych z sukcesem rozwiązań.

W czasie pandemii spadła popularność wymiany wiedzy między przedsiębiorcami. Organizowanie takich forów jest szczególnie cennym źródłem tzw. wiedzy niejawnej, której nie znajdziemy w artykułach, opracowaniach i raportach. Szczególną rolę w animacji tej wymiany doświadczeń biorą na siebie organizacje przedsiębiorców. Wielokrotnie w czasie pandemii obserwowaliśmy jako eksperci BCC, że firmy rozwiązują te same problemy, ale każda na własną rękę. Były to zarówno problemy globalne, jak np. dostosowanie się do warunków sanitarnych, jak i lokalne np. związane z wypełnianiem wniosków o dofinansowanie w powiatowym urzędzie pracy. Brak bezpośredniej formy kontaktów jest dużym utrudnieniem w tej wymianie, zatem konieczne jest dostosowanie formy mimo ograniczeń, by przedsiębiorcy nie zostali bez wsparcia w rozwiązywaniu bieżących problemów i adaptacji do licznych zmian zewnętrznych w tym prawnych.

Popularnością cieszą się formy edukacyjne krótsze niż dotychczas oraz webinaria. Ich zaletą jest szerokie upowszechnienie wiedzy i niższy koszt per uczestnik, jednakże jako forma mało aktywizująca nie nadaje się do rozwoju wielu kompetencji. Doskonalenie interaktywnych form zdalnych będzie dużym wyzwaniem rynku usług rozwojowych, który z pewnością potrzebuje doinwestowania w zakresie narzędzi, licencji, metodyki andragogiki dostosowanej do form zdalnych.

Pilne potrzeby rozwoju przedsiębiorców



Wykres 5. Jaką wiedzę jako przedsiębiorca potrzebujesz uzupełnić, by zapewnić firmie przetrwanie najbliższych 12 miesięcy?

Największe zapotrzebowanie na wiedzę respondenci zgłaszają w obszarze zarządzania – 42%, prawa – 35%, psychologii – 29% , technologii, finansów, sprzedaży i marketingu również powyżej 20% w każdym z obszarów. Najmniejsze zapotrzebowanie wskazywano w obszarze ekologii i logistyki po 5%.

Wiedzę finansową i marketingową potrzebuje uzupełnić co drugi polski mikro przedsiębiorca i co trzeci mały, a co czwarty średni. Kobiety częściej niż mężczyźni (52% vs. 32%) wybierały rozwój kompetencji zarządczych. Mężczyźni częściej niż kobiety (32% vs. 16%) wybierali kompetencje finansowe jako konieczne do rozwoju.

Duży rozrzut odpowiedzi pokazuje jak dużo nowych wyzwań, generujących zapotrzebowanie na wiedzę i kompetencje, stoi przed kadrą zarządzającą. Wyzwania z pracą zdalną, hybrydową, przeorganizowanie produkcji i realizacji usług w sytuacji pandemicznej uwidacznia się w obszarze zapotrzebowania na wiedzę zarządczą i psychologiczną. Nadprodukcja prawa oraz nowe sytuacje gospodarcze wymuszają poszukiwanie rozwiązań prawnych. Zmiany w stylu życia, oczekiwaniach bezpośrednio i pośrednio związanych z pandemią generują potrzeby marketingowe. Ograniczenia w handlu wymuszają zmiany w procesie sprzedaży i budowania relacji handlowych. Dla wielu przedsiębiorców wszystkie te zmiany występują równocześnie.



PODSUMOWANIE

Najważniejsze wyniki badania:

- Kadra zarządzająca przedsiębiorstw działających w Polsce upatruje szansę na rozwój i przetrwanie w uzupełnianiu wiedzy i umiejętności.
- Uzupełnienie kompetencji ma charakter wewnętrzny tzn. przedsiębiorcy wolą by uzupełnianie kompetencje były związane ściśle z personelem przedsiębiorstwa.
- Główną metodą uzupełniania wiedzy i umiejętności jest inwestycja w pracowników oraz osoby zarządzające.
- Najważniejszymi przeszkodami w rozwoju kompetencji jest brak czasu, środków oraz jakość dostępnej oferty szkoleniowej, w tym również dopasowanie do możliwości przedsiębiorców.
- Kadra zarządzająca szczególnie ceni literaturę fachową, wymianę wiedzy między przedsiębiorcami i szkolenia grupowe. W okresie pandemii wybierane są formy zdalne.
- Zakres merytoryczny do uzupełnienia jest bardzo szeroki, jednak najczęściej wskazywane są umiejętności zarządcze, wiedza prawna i psychologiczna.

Wnioski z badania:

- Pomnażanie kapitału intelektualnego ma kluczowe znaczenie dla rozwoju i przetrwania przedsiębiorstw działających w Polsce zdaniem badanych.
- Istnieje istotny rozdźwięk między zapotrzebowaniem na wiedzę i możliwościami ich absorpcji w organizacjach.
- Obserwowalna jest duża luka między ofertą rozwojową a rzeczywistym popytem na wiedzę i umiejętności w obszarze jakości kształcenia oraz dopasowania form.
- Uświadomienie braków kompetencyjnych o wysokim znaczeniu dla firmy, w tym własnych, wśród osób zarządzających stanowi dobry punkt wyjścia do transformacji.

Rekomendacje dla przedsiębiorców:

- Dopasowanie stylu przewodzenia i zarządzania do sytuacji, który pozwoli na edukację własną, transformację organizacji i zatrzymanie pracowników wiedzy.
- Znalezienie adekwatnego dla siebie forum wymiany wiedzy i doświadczeń biznesowych.
- Tworzenie środowisk pracy sprzyjających rozwojowi i sposobów lojalizacji pracowników wiedzy.
- Organizowanie pracy uwzględniających czas na pozyskanie, wdrożenie i rozpowszechnianie oraz zatrzymywanie wiedzy w organizacjach poprzez praktyczne adaptacje zarządzania wiedzą i koncepcji organizacji uczących się.

Rekomendacje dla instytucji otoczenia biznesowego:

- Promocja wiarygodnych i aktualnych źródeł wiedzy dla przedsiębiorców powinna być w centrum uwagi organizacji przedsiębiorców oraz innych instytucji otoczenia biznesowego.
- Wzmocnienie wymiany wiedzy i doświadczeń przedsiębiorców może stać się remedium na niedomagania sektora usług rozwojowych. Wzmacnianie i promowanie takich forów może powodować szybkie uzupełnienie kompetencji i wiedzy oraz oszczędność czasu w obszarach bardzo palących i praktycznych, a także inspirować do transformacji firm.
- Uruchomienie dialogu na temat potrzeb biznesowych i oczekiwań rozwojowych przedsiębiorców z dostawcami usług rozwojowych pozwoliłoby na przyspieszenie uzupełnienia wiedzy i umiejętności oraz pozwoliłoby ustanowić standardy świadczenia usług, które ograniczałyby ryzyko nietrafionych inwestycji rozwojowych.
- Silniejsza promocja finansowania działań rozwojowych ze środków publicznych oraz zwiększenie ich dostępności, a także uproszczenie procedur ich pozyskania.

RAPORT 9

Katarzyna Lorenc

606 941 499

katarzyna.lorenc@bcc.org.pl

Business Centre Club

Warszawa

wykonawca badań **Sedlak&Sedlak**

Potrzeby edukacyjne
przedsiębiorców w okresie
po epidemii Covid-19