PARP
Grupa PFR

Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II

Raport z II edycji badań

Branża Usług Rozwojowych

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II

Branża usług rozwojowych

Raport z II edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – branża usług rozwojowych. Raport podsumowujący II edycję badań realizowanych w latach 2022–2023

Autorzy raportu:
Iwona Kania
Anna Łubińska

Współpraca merytoryczna:
Anna Szczucka, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

Koordynacja i współpraca merytoryczna (PARP):
Wioletta Skrzypczyńska

Badania terenowe:
Danae Sp. z o.o. i ECORYS Polska Sp. z o.o

Raport przygotowany we współpracy z Radą ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych
© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-500

Skład, łamanie, korekta i druk: Pracownia C&C Sp. z o.o.

Warszawa 2023

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Rzeczpospolita Polska
PARP Grupa PFR
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Spis treści

Główne wnioski 5

Informacje o badaniu 12

Informacje o branży 15

Rozdział 1. Przyszłość branży 20
1.1. Trendy i czynniki oddziałujące na branżę usług rozwojowych 20
1.2. Scenariusze przyszłości branży usługi rozwojowe 53

Rozdział 2. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach z branży UR 72
2.1. Zapotrzebowanie na pracowników 72
2.2. Procesy rekrutacyjne 75

Rozdział 3. Ocena, rozwój i motywowanie pracowników 86
3.1. Ocena umiejętności pracowników 86
3.2. Formy rozwoju pracowników 90
3.3. Motywacja pracowników do pracy 102

Rozdział 4. Bilans kompetencji 108
4.1. Opis metodologiczny obliczania i prezentacji bilansu 108
4.2. Szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży UR 110
4.3. Podsumowanie bilansu kompetencji 157

Rozdział 5. Rekomendacje 164

Aneks nr 1. Ocena siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie różnych kierunków zmian w branży (opisanych tezami) 170

Spis tabel, wykresów, rysunków, aneksy 173

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami drugiej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w branży usług rozwojowych (UR). Badania te, prowadzone we współpracy z Radą ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych, mają na celu zwiększenie wiedzy na temat stanu i kierunków rozwoju kadr w branży i związanego z nim zapotrzebowania na kompetencje, a także określenie determinujących go wyzwań, mających swe źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora usług rozwojowych oraz pracowników zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w firmach z tej branży. Jednym z głównych celów badania było opracowanie bilansu kompetencji, czyli ocena kluczowych kompetencji na poszczególnych stanowiskach z perspektywy pracodawców i pracowników. Zestawienie tych ocen powinno pomóc w określeniu podaży pracowników o odpowiednich kompetencjach, zapotrzebowania na nich ze strony pracodawców oraz sformułować rekomendacje, adresatem których są instytucje kształcenia, podmioty rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wyniki badań jakościowych oraz badanie foresightowe przeprowadzone wśród ekspertów branżowych umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów i wyzwań oraz pozwoliły na przygotowanie scenariuszy rozwoju branży.

Wierzymy, że prezentowane wyniki okażą się interesujące oraz użyteczne dla osób zarządzających firmami, obecnych oraz przyszłych pracowników sektora usług rozwojowych, jak również wszystkich osób zainteresowanych tematyką kompetencji w branży.

Jednocześnie serdecznie dziękujemy przedstawicielom Rady ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych za wsparcie podczas całego procesu badawczego, a także wszystkim przedstawicielom firm z branży oraz Ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II.

Zespół badawczy

Główne wnioski

Branża UR jest w Polsce branżą silnie rozdrobnioną, z dominacją jednoosobowych działalności gospodarczych

W liczbie 89 tys. zarejestrowanych działalności gospodarczych tworzących branżę znaczący udział mają mikroprzedsiębiorcy (98%). Co piąty przedsiębiorca z branży prowadzi działalność związaną z nauką języków obcych lub edukacją sportową lub w zakresie pozostałych pozaszkolnych form edukacji (20,2% i 44,9%). Najmniejszy udział w branży mają firmy zajmujące się edukacją artystyczną i z zakresu jazdy i pilotażu (odpowiednio: 7,1% i 7,8%).

Specyfika zatrudnienia w branży istotnie wpływa na potencjał rozwoju branży

Osoby samozatrudnione w branży świadczą usługi rozwojowe, funkcjonując w różnych modelach zatrudnienia i współpracy z podmiotami gospodarczymi (realizując zadania w ramach umowy o pracę, jednocześnie – by dostarczać usługi rozwojowe – są podwykonawcami i freelancerami kooperującymi z większymi podmiotami z branży).

Zaletami samozatrudnienia w branży UR są: możliwość pracowania na własny rachunek i budowania własnej marki, większa swoboda w doborze tematów, form pracy, samodzielność, możliwość osiągania wyższych dochodów (w przypadku pozyskania klienta i zlecenia). Jednocześnie samozatrudnienie łączy się z dużym ryzykiem niestabilności dochodów, brakiem zabezpieczeń w sytuacji problemów z ciągłością wykonywania pracy, ograniczeniem kontaktów z innymi przedstawicielami branży oraz barierami związanymi z ustawicznym doskonaleniem kompetencji i brakiem zewnętrznego wsparcia w tym zakresie – większy podmiot gospodarczy (pracodawca) może chętniej przenosić odpowiedzialność za doskonalenie kompetencji na osobę samozatrudnioną.

Co istotne, prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej wiąże się również z trudnościami z adekwatnym, szybkim reagowaniem na trendy oraz ograniczeniami ponoszenia nakładów na zakup nowych rozwiązań i technologii lub dokonywanie znaczących zmian i ulepszanie istniejących usług i produktów. Powyższe może wpływać na rozwój innowacyjności całej branży.

Na branżę silnie oddziałują trendy społeczno-kulturowe oraz technologiczno-ekonomiczne.

- **„Starzenie się społeczeństwa i spadający udział w rynku pracy osób aktywnych zawodowo”** – rodzi wyzwania związane z pozyskaniem wiedzy o uwarunkowaniach uczenia się seniorów oraz z przygotowaniem oferty i modelu usług dla tej grupy.
- **„Pojawienie się nowego paradygmatu i środowiska uczenia się (ang. Personal Learning Environment)”** – powoduje wzrost znaczenia zadań i kompetencji związanych z diagnozą potrzeb odbiorców, włączaniem innowacji edukacyjnych do usług rozwojowych, z prowadzeniem ewaluacji, walidacji efektów uczenia się.
- **„Postępująca hiperpersonalizacja” oraz „Wzrost popytu na interdyscyplinarność i hiperspecjalizację**” – podkreślają rangę ustawicznego uczenia się w branży oraz posiadania kompetencji wysokospecjalistycznych wynikających z łączenia zaawansowanej wiedzy i umiejętności pochodzących z różnych obszarów.
- „**Upowszechnienie środków komunikacji zdalnej”** – wpływa na nieprzerwany wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych.
- „**Postęp robotyzacji i automatyzacji”** – powoduje, że rośnie rola kompetencji, dzięki którym „edukator” zna i rozumie działanie nowych rozwiązań technologicznych i potrafi je trafnie stosować.

Konsekwencją wpływu na branżę UR wyżej wymienionych trendów jest potrzeba zmian biznesowych modeli prowadzenia działalności rozwojowej w ramach, których: (a) powinna być rozwijana wysoko specjalistyczna i jednocześnie silnie spersonalizowana oferta usług rozwojowych adekwatnych względem unikalnych potrzeb zróżnicowanych grup odbiorców, (b) inkorporowane będą nowe technologie, (c) ponoszone będą nakłady inwestycyjne.

Adekwatne reagowanie na obserwowane tendencje i kierunki zmian będzie decydować o przewagach konkurencyjnych przedsiębiorstw branży UR.

Poza trendami rozpoznano czynniki oddziałujące na branżę.

- **Niestabilna sytuacja społeczna, gospodarcza (związana z wojną na Ukrainie**) – wzmocniła wśród odbiorców usług poczucie niepewności (ekonomicznej, politycznej, osobistej), co przekłada się na wzrost znaczenia wśród przedstawicieli branży UR kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów, wsparciem w procesie adaptowania się do zmian. Zaobserwowano wśród klientów zwiększone zapotrzebowanie na usługi

psychologiczne, związane z zachowaniem dobrostanu i równowagi między życiem prywatnym a zawodowym (*work-life balance* i *wellbeing*).

- **Pandemia COVID-19** – umocniła znaczenie kompetencji cyfrowych oraz społecznych i osobistych, przede wszystkim w zakresie zdalnego uczenia się oraz związanych z dostosowywaniem się do zmian.
- **Profesjonalizacja (wymóg dostarczania usług rozwojowych o zweryfikowanej jakości)** – stała się istotnym stymulatorem zmian w branży i jej rozwoju.

Pomimo dostrzegania wpływu trendów na przyszłość firm w najbliższych 3 latach pracodawcy nie planują inwestowania w kompetencje pracowników w tym zakresie.

- **Dwie trzecie pracodawców deklarowało dobre przygotowanie do zmian wynikających z oddziaływania trendów związanych z upowszechnieniem zdalnych środków komunikacji, profesjonalizacją sektora** (wzrost znaczenia ewaluacji i walidacji) **oraz upowszechnieniem nowych koncepcji i form wspierania rozwoju**, również nowego środowiska uczenia się (odpowiednio: 65%, 65% i 62%).
- **Mniej niż połowa pracodawców (48%) oceniła na poziomie satysfakcjonującym gotowość do wykorzystywania cyfryzacji lub digitalizacji w procesie realizacji usług rozwojowych** (np. sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, technologii VR i AR).
- Chociaż pracodawcy zdają sobie sprawę z oddziaływania trendów na branżę **nie planują w perspektywie 3 lat inwestować w kompetencje kadr w tym zakresie** (70%)[1]. Dotyczy to w sposób szczególny inwestycji w kompetencje związane ze zmianami technologicznymi (zastosowaniem rozwiązań cyfrowych, digitalizacji w procesie dostarczania usług rozwojowych), które planuje wdrożyć 28% przedsiębiorców.

Dwa tempa inwestycji w nowe rozwiązania w zakresie dostarczania usług rozwojowych.

- Obecnie **branża w pierwszej kolejności wykorzystuje prostsze rozwiązania zorientowane przede wszystkim na zdalne realizowanie usług: e-learning, blended learning, videolearning**, na co wskazuje duży wzrost w zakresie wykorzystania tego ostatniego – z 13% do 27% w porównaniu z rokiem 2021.

[1] Około 70% pracodawców nie planuje w perspektywie następnych 3 lat inwestować w kompetencje pracowników w choćby jednym obszarze związanym z trendami.

- Wraz **z zastosowaniem prostszych rozwiązań rośnie także wykorzystanie tych bardziej zaawansowanych – technologie VR/ AR (wzrost z 8% do 14%) czy sztuczna inteligencja (wzrost z 2% do 15%)**. Nadal jednak zastosowanie tych technologii jest rzadkie, czego powodem są wysokie koszty realizacji takiej usługi, co przekłada się w opinii pracodawców na jej zbyt wysoką cenę dla klienta.

Inwestycje w innowacje nie są priorytetem dla przedsiębiorstw z branży.

- **63% firm wdrożyło w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie innowację – najczęściej polegała ona na wprowadzeniu nowego lub ulepszonego produktu bądź usługi (41%)**. Pozostałe firmy nie zdecydowały się na taką działalność najczęściej ze względu na ograniczone zasoby finansowe (42%), które stanowią główną barierę w zakresie realizacji działań innowacyjnych.
- Innowacje w branży mają charakter imitacyjny/odtwórczy, polegający na kopiowaniu rozwiązań dostępnych na rynku oraz kompilacyjny.
- **17% firm w sektorze planuje inwestować w działalność innowacyjną w ciągu następnych 3 lat.**

Firmy z branży utrzymały zatrudnienie na tym samym poziomie.

- **Większość pracodawców z branży (84%) nie poszukiwała pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie**.
- W przypadku prowadzenia procesów rekrutacyjnych firmy najczęściej poszukiwały **lektorów** (39%) i **instruktorów** (26%). Nastąpił też wzrost zapotrzebowania na tych pracowników w ciągu ostatnich dwóch lat (o odpowiednio 22 p.p. i 14 p.p.). Wzrosło także zapotrzebowanie na **developerów treści e-learning** (z 3% do 10%). Wskazywać to może na rosnące znaczenie tej roli zawodowej w procesie realizacji usług rozwojowych z wykorzystaniem narzędzi komunikacji zdalnej, sztucznej inteligencji i technologii immersyjnych.
- Najtrudniej było pozyskać do pracy: lektorów (34%) i instruktorów (23%), a najczęstszą przeszkodą w znalezieniu kandydatów do pracy było małe zainteresowanie ofertą pracy (54%).

W procesach rekrutacyjnych dominuje strategia sita i relatywnie niska gotowość do inwestycji w kompetencje pracowników.

- W branży UR **w procesach rekrutacyjnych przeważa strategia sita**[2] **(79%)**, przy czym pomiędzy latami 2021 a 2023 zaobserwowano wzrost odsetka pracodawców oczekujących od kandydatów do pracy pełnego przygotowania – z 38% do 51%.
- **W przypadku pojawienia się zapotrzebowania na konkretne, nowe umiejętności w firmie, pracodawcy z branży UR najczęściej wykorzystują potencjał własnych pracowników, oferując im doszkolenie**. W porównaniu z poprzednią edycją (2021) odsetek pracodawców podejmujących to działanie spadł z 59% do 48%. Zwiększył się natomiast odsetek firm, które w sytuacji zapotrzebowania na kompetencje zatrudniają, a następnie szkolą nowych pracowników (z 12% do 19%), a także podmiotów reorganizujących firmę, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników (z 12% do 21%). Wzrósł także udział firm niepodejmujących w sytuacji niedoboru kompetencji żadnych działań (z 8% do 19%).

Pracodawcy nie planują inwestować w rozwój kompetencji pracowników w perspektywie najbliższych miesięcy.

- Pomimo oddziaływania na branżę wielu trendów rozwojowych, w tym profesjonalizacji i cyfryzacji, **niewielu pracodawców planuje inwestować w rozwój umiejętności kadry w następnych 12 miesiącach (21%).**
- **60% pracodawców uznało kompetencje swojej kadry za zadowalające i niewymagające szkolenia.**

Pracownicy nie planują rozwoju umiejętności w ciągu następnych miesięcy.

- **78% badanych pracowników** deklaruje, iż **nie potrzebuje dodatkowych działań rozwojowych, aby dobrze radzić sobie ze swoimi obowiązkami.**
- **80% badanych pracowników** wskazuje, że **w pracy zazwyczaj wykonuje zadania odpowiadające poziomowi swoich umiejętności**.

[2] Strategia sita to podejście do rekrutacji pracowników, w którym przedsiębiorstwa zorientowane są na pozyskanie kandydata odpowiednio przygotowanego do pracy. Dzięki zastosowaniu tej strategii pracodawca nie ponosi kosztów związanych z koniecznością rozwinięcia odpowiednich kompetencji i dopasowania przyszłego pracownika do wymogów stanowiska oferowanego w procesie rekrutacji, oczekując, że zatrudniony kandydat do pracy jest w stanie od razu efektywnie realizować swoje zadania.

- **31% badanych pracowników planuje rozwijać swoje kompetencje w perspektywie kolejnych 12 miesięcy od badania**. Do dalszego rozwoju pracowników skłania przede wszystkim podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy i chęć rozwijania własnych umiejętności (odpowiednio 51% i 49%).

Pracownicy są zadowoleni z obecnej pracy i nie planują zmian.

- **Badani pracownicy na ogół są zadowoleni z wykonywanej pracy** (94%). Jeżeli chodzi o zadowolenie z poszczególnych wymiarów pracy, to badani pracownicy najlepiej ocenili relacje ze współpracownikami (94%) i przełożonymi (93%), a także stabilność zatrudnienia i zakres odpowiedzialności (po 92%), a najgorzej – możliwości awansu (69%).
- **94% pracowników deklarowało chęć pozostania w aktualnym miejscu pracy przez kolejne 12 miesięcy**.

W sektorze dynamicznie wzrasta znaczenie kompetencji cyfrowych i technologicznych.

Uniwersalnymi **kompetencjami, które pracownicy chcieliby rozwijać, wydają się kompetencje technologiczne i cyfrowe**. Plany w zakresie ich rozwoju odnotowano na większości kluczowych stanowisk. Co ciekawe, **pracownicy generalnie niżej oceniali własny poziom tych kompetencji**. Dotyczyło to zwłaszcza: znajomości działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji, technologii VR/AR, umiejętności śledzenia trendów i szukania informacji nt. nowych, ulepszonych metod, technik, narzędzi pracy, znajomości zasad działania narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się, umiejętności aktywnego poszukiwania i wprowadzania do własnej praktyki nowych rozwiązań technologicznych. Jednocześnie kompetencje te często identyfikowane były przez pracodawców jako *hot skills*[3] oraz wzrostowe w perspektywie najbliższych 3 lat. Ich rosnące znaczenie wskazuje zatem na kierunek rozwoju sektora w przyszłości.

[3] *Hot skills* – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie.

Największa potrzeba samorozwoju dostrzegana jest u pracowników na stanowisku coacha indywidualnego, którzy deklarowali chęć rozwoju w zakresie trzech czwartych kompetencji w profilu.

- **Jedynym stanowiskiem, na którym pracownicy nie wskazali żadnych kompetencji wymagających doskonalenia, jest instruktor**[4]. Przy czym pracownicy na tym stanowisku najniżej ocenili własną umiejętność uczenia się, oduczania i uczenia na nowo. Tymczasem kompetencja ta jest w ocenie pracodawców zarówno jedną z kompetencji wzrostowych w perspektywie 3 lat, jak i *hot skills.* Ponadto należy do umiejętności w ocenie pracodawców trudno dostępnych[5] na rynku pracy. Połączenie takie sprawia, że w przyszłości mogą wystąpić niedobory kompetencyjne w tym obszarze. **Ryzyko niedoborów kompetencyjnych odnotowano także w przypadku trenera, jeżeli chodzi o umiejętność przeprowadzania walidacji efektów uczenia się, coacha indywidualnego, biorąc pod uwagę umiejętność rozwijania świadomości klienta i inspirowania go do rozpoznania swojego potencjału czy developera treści e-learning w zakresie umiejętności uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się**.
- W przypadku stanowisk instruktor nauki jazdy, lektor, koordynator ds. organizacji UR oraz specjalista ds. sprzedaży i marketingu wszystkie kompetencje są relatywnie łatwiej dostępne na rynku pracy.

[4] Instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy).

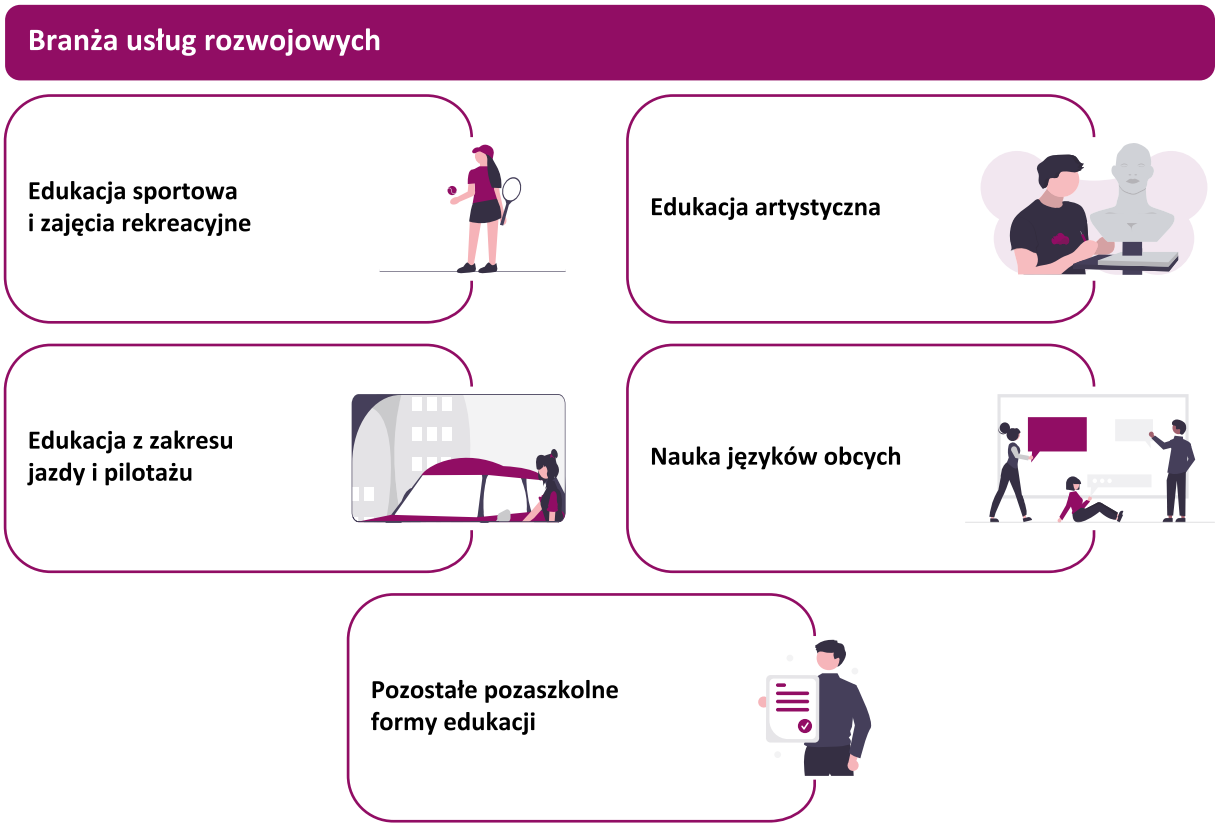
[5] Kompetencje trudno dostępne to kompetencje, które w opinii przynajmniej 50% pracodawców trudno jest pozyskać na rynku.

Informacje o badaniu

Badania, których wyniki przedstawiono w raporcie, zrealizowane zostały na potrzeby drugiej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II – branża usługi rozwojowe[6]. Jego głównym celem było zwiększenie wiedzy o obecnych i przyszłych potrzebach kompetencyjnych w sektorze.

Branżę UR tworzą firmy działające w ramach kodu **PKD 85.5 – Pozaszkolne formy edukacji**. W skład kodu PKD 85.5 wchodzą obszary działalności przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Obszary działalności firm uczestniczących w badaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023.

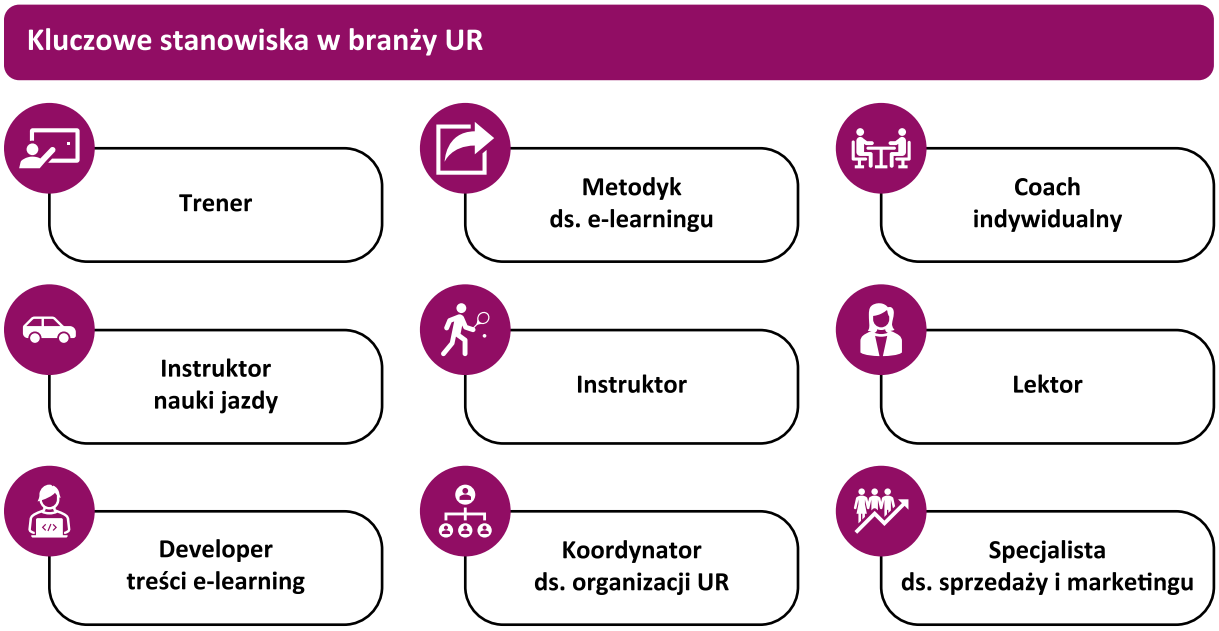
[6] I edycję badania BBKL II – branża UR zrealizowano w latach 2020/2021. Raport z wynikami ukazał się w 2021 r. i jest dostępny na stronie internetowej PARP: www.parp.gov.pl.

Badanie ilościowe pracodawców przeprowadzono na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z branży UR z wyłączeniem osób samozatrudnionych (tj. jednoosobowych działalności, niezatrudniających pracowników).

W ramach **badania ilościowego** przeprowadzono:

- 800 wywiadów z osobami zarządzającymi firmami z branży (dyrektorzy, prezesi, właściciele),
- 801 wywiadów z pracownikami na kluczowych stanowiskach (rysunek 2).

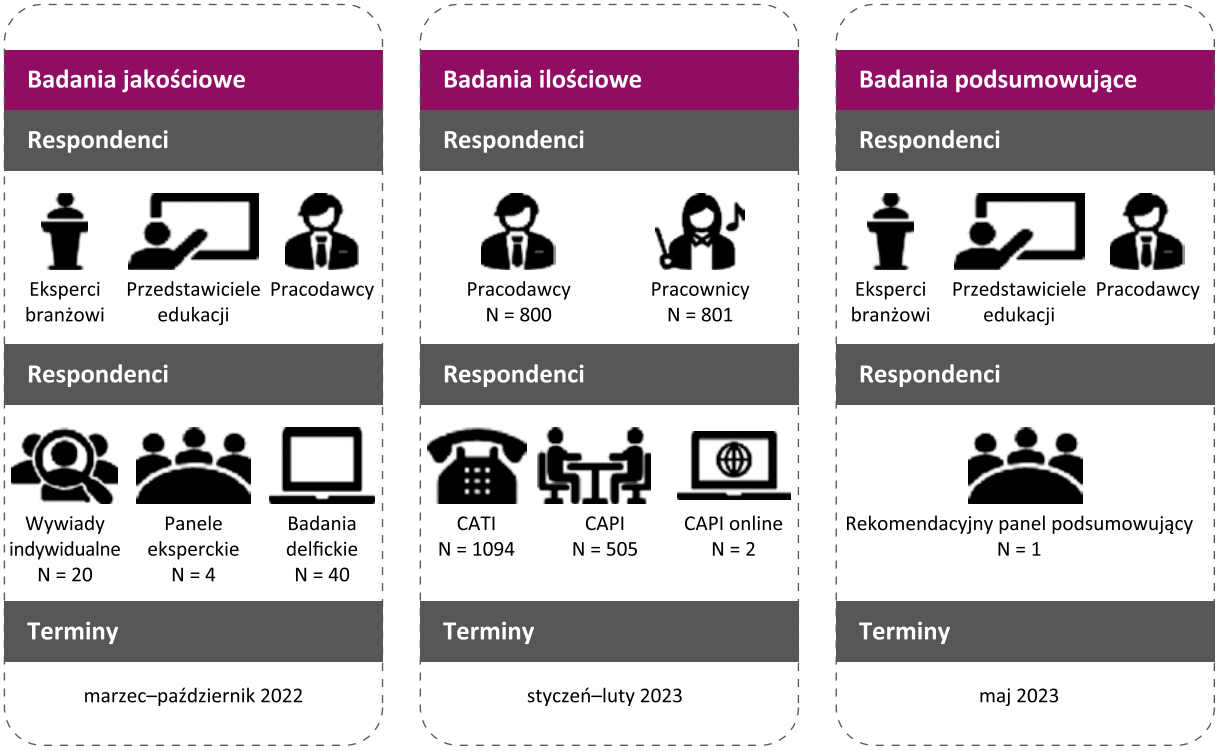
Rysunek 2. Kluczowe stanowiska w branży UR



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023.

Badanie ilościowe poprzedzone zostało realizacją badania jakościowego, w którym zrealizowano 20 wywiadów indywidualnych, 5 paneli eksperckich oraz badanie delfickie z ekspertami z branży (rysunek 3). W badaniu jakościowym wywiady realizowane były także z osobami samozatrudnionymi.

Rysunek 3. Badania zrealizowane w ramach II edycji dla branży UR



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023.

Informacje o branży

Zgodnie z danymi GUS branża UR w Polsce **to ponad 89 tys. zarejestrowanych podmiotów**[7].

Branża UR jest w Polsce branżą silnie rozdrobnioną, z dominacją jednoosobowych działalności gospodarczych.

Według GUS wśród firm z branży UR najwięcej stanowią mikroprzedsiębiorstwa (98%)[8],[9]. Zaledwie 2% stanowią podmioty o liczbie pracowników od 10 do 49. Pozostałe podmioty stanowią jedynie 0,4%[10]. Struktura ta jest zbliżona do struktury wszystkich zarejestrowanych podmiotów w Polsce (96% – mikroprzedsiębiorstwa, 4% – małe i średnie oraz 0,10% – pozostałe)[11]. Najliczniej w branży reprezentowane są podmioty prowadzące działalność w ramach: nauki języków obcych, pozostałych pozaszkolnych formach edukacji oraz edukacji sportowej i zajęciach rekreacyjnych (rysunek 4). Najwięcej podmiotów zarejestrowanych jest w województwie mazowieckim (19 914, co stanowi 22% wszystkich podmiotów w branży). Najmniejsza liczba zarejestrowanych usługodawców znajduje się w województwach: opolskim, lubuskim, podlaskim i świętokrzyskim (ok. 2%)[12]– rysunek 5.

[7] Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2022 r., https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2022,7,10.html [dostęp 9.02.2023 r.].

[8] Podmioty o wielkości zatrudnienia do 9 osób, w tym jednoosobowe działalności gospodarcze.

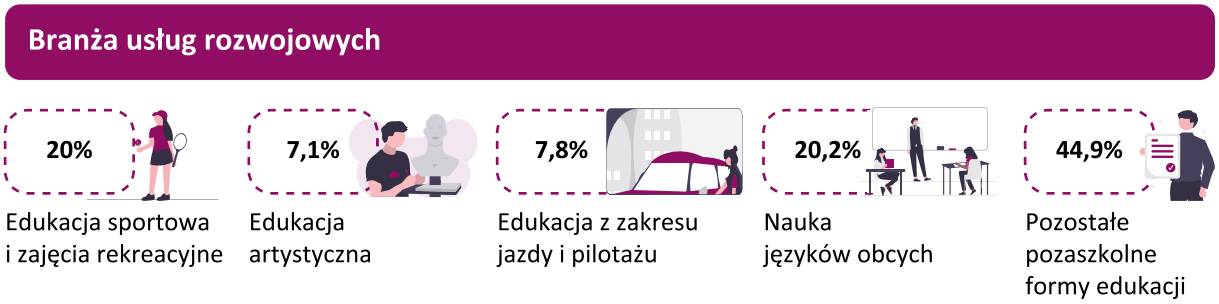
[9] Stat.gov.pl, Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według przewidywanej liczby pracujących oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2022 r., https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2022,7,10.html [dostęp 9.02.2023 r.].

[10] Tamże.

[11] Tamże.

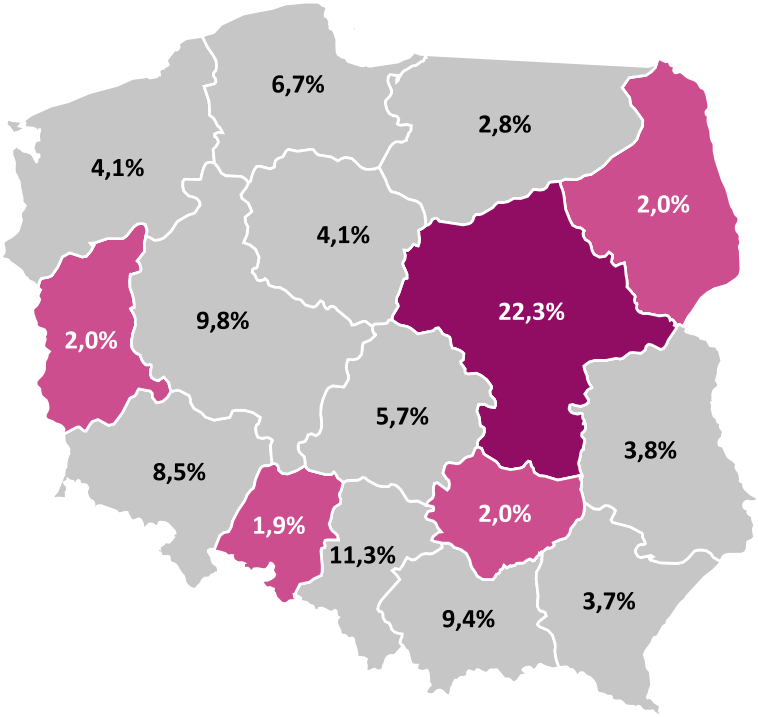
[12] Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2022 r., https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2022,7,10.html [dostęp 9.02.2023 r.].

Rysunek 4. Odsetek firm działających w branży UR w Polsce w podziale wg obszarów działalności[13]



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023.

Rysunek 5. Rozłożenie terytorialne podmiotów działających w branży UR w Polsce[14]



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023.

[13] Tamże.

[14] Tamże.

Charakterystyka sytuacji osób samozatrudnionych w branży (jednoosobowych działalności)

W ramach II edycji badań jakościowych szczególną uwagę poświęcono osobom samozatrudnionym w branży. W zakresie zagadnień będących przedmiotem badania jakościowego nie wystąpiły istotne różnice między tą grupą osób a pozostałymi przedsiębiorstwami branży UR. Brak zróżnicowania ze względu na zmienną, jaką jest forma zatrudnienia, wynika z modelu pracy, który przyjmują osoby samozatrudnione (np. łączenia pracy na etat z prowadzeniem własnej działalności, świadczeniem pracy w ramach podwykonawstwa/B2B, umów cywilnoprawnych). Osoby samozatrudnione, prowadząc jednoosobową działalność gospodarczą, mogą również zatrudniać osoby do współpracy a tym samym występować w roli pracodawcy.

Motywacje do założenia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej

Główną motywacją do założenia własnej działalności gospodarczej jest chęć przekwalifikowania się, pracowania na własny rachunek, a w przypadku specjalistów już działających w branży, ale w ramach większej organizacji – chęć budowania własnej marki jako trener, coach, instruktor lub inny specjalista branży. Osoba taka ma większą swobodę w doborze tematów, form pracy, jest samodzielna w projektowaniu oferty.

Czynnikiem istotnym w podjęciu decyzji o pracy na własnych rachunek jest często doświadczenie poczucia „niesprawiedliwego” udziału w zyskach generowanych w wyniku realizacji UR pomiędzy firmą, pod szyldem której realizowana są usługi, a osobami faktycznie je wykonującymi. Decyzja o założeniu własnej dzielności zapada, gdy osoba ma poczucie, że „da sobie sama radę na rynku” – jest już na tyle samodzielna i rozpoznawalna, że będzie mogła pozyskiwać klientów.

Model funkcjonowania – między etatem, podwykonawstwem, freelancingiem

Widoczna jest duża zmienność form funkcjonowania zawodowego osób samozatrudnionych, uzależniona od rodzaju realizowanego projektu rozwojowego, pozwalająca jednocześnie na wchodzenie w tym samym czasie w różne role zawodowe. Wśród respondentów znalazły się osoby, których model funkcjonowania zawodowego wyglądał następująco:

- zatrudnienie na umowę o pracę w jednej firmie, jak również realizowanie UR poza tą firmą w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej,
- prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej i podejmowanie współpracy z większymi firmami w charakterze podwykonawcy,
- prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej i funkcjonowanie na rynku jako freelancer, samodzielnie realizując projekty rozwojowe lub pełniąc funkcję członka większego zespołu projektowego,
- prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej i zatrudnianie w miarę potrzeby innych współpracowników, jeżeli liczba ofert przychodzących z rynku przekraczała możliwości wykonawcze jednej osoby.

Wymienione formy funkcjonowania nie są rozłączne, gdyż osoby samozatrudnione wchodzą w tym samym czasie w różne relacje zawodowe z podmiotami gospodarczymi i osobami fizycznymi, równolegle angażując się w wiele projektów rozwojowych.

Wady i zalety samozatrudnienia w branży UR

Jako zalety samozatrudnienia respondenci wskazali:

- możliwość samostanowienia o zaangażowaniu się w projekty rozwojowe, swobodę wyboru współpracowników i podejmowanych tematów,
- swobodę w kształtowaniu stawek wynagrodzenia za usługi rozwojowe i decydowanie, czy podjęcie zlecenia jest opłacalne, swobodę zdecydowania, czy podjąć się zlecenia, jeżeli wynagrodzenie jest niesatysfakcjonujące.

Do wad samozatrudnienia respondenci zaliczyli:

- niestabilność dochodów uzależnioną od zapotrzebowania na oferowaną usługę rozwojową, co powoduje, że wynagrodzenie miesięczne może być bardzo zróżnicowane miesiąc do miesiąca; ryzyko znaczącej redukcji dochodów w sytuacji niestabilnych okoliczności gospodarczych, np. związanych z pandemią, kryzysem gospodarczym;
- brak zabezpieczenia dochodów w sytuacji niemożności świadczenia pracy, np. wynikającej z choroby; utratę zleceń i „wypadnięcie z rynku” w sytuacji przedłużających się okresów bierności zawodowej;
- ograniczone możliwości bieżącej wymiany doświadczeń i zespołowego rozwiązywania problemów (gdy osoba faktycznie realizuje usługę sama);

- niedocenienie w społecznym odbiorze faktu, że praca w branży jest trudna i wymagająca – osoby spoza branży – zdaniem samozatrudnionych – mylnie postrzegają pracę trenera, coacha, lektora jako łatwą i przyjemną;
- poczucie (obecnie, zdaniem badanych, już coraz rzadziej występujące), że pracować w branży może każdy, bez odpowiedniego przygotowania dziedzinowego i metodycznego do pracy z jednostką, grupą, organizacją.

Podsumowując: osoby samozatrudnione w branży UR świadczą usługi w różnych modelach zatrudnienia i współpracy z podmiotami gospodarczymi. Praca na własnych rachunek w branży UR pozwala na kreowanie i rozwój własnej marki opartej na pomyśle, potencjale i przewagach kompetencyjnych osoby samozatrudnionej. Równocześnie samozatrudnienie w branży UR wiąże się z niepewnością i labilnością dochodów, ryzykiem utraty ciągłości pracy i brakiem zabezpieczeń. Praca na własny rachunek w branży UR jest postrzegana jako wymagająca ogromnego zaangażowania, często mobilności oraz niestabilności godzin pracy.

Zwraca się również uwagę na:

- problem wyizolowania, słabego usieciowienia (zmniejszania kontaktów z innymi przedstawicielami branży UR),
- wyzwania związane z koniecznością samodzielnego poszukiwania wiarygodnych źródeł wiedzy, informacji i rozwijania własnych umiejętności oraz z ograniczonymi możliwościami ponoszenia nakładów na ten cel.

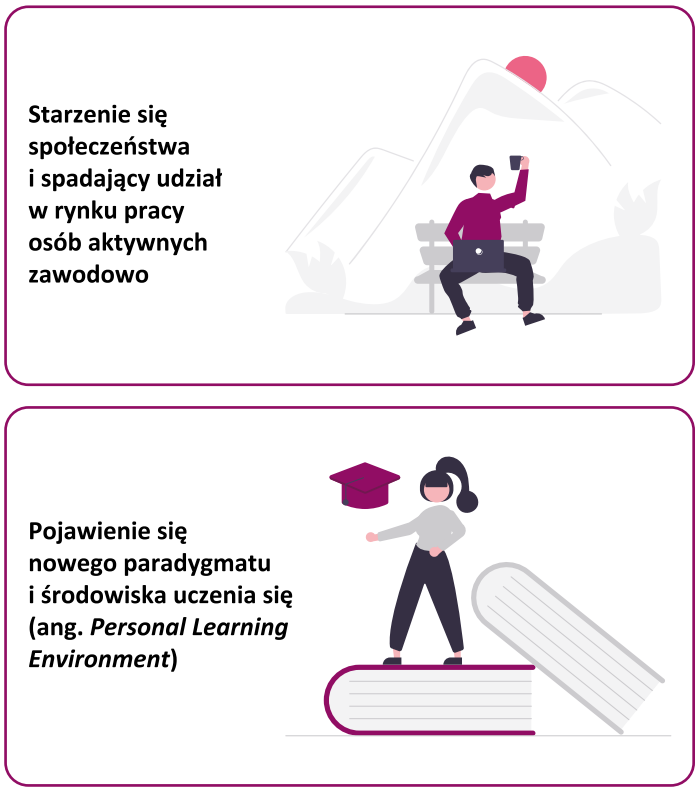
Czynniki te generują wiele trudności związanych z podążaniem za zmianami (trendami technologicznymi, społeczno-ekonomicznymi), rozwojem adekwatnych kompetencji i szybką adaptacją prowadzonej działalności do zmieniających się uwarunkowań branżowego rynku, a przez to mogą również ograniczać potencjał rozwoju całej branży.

Rozdział 1. Przyszłość branży

1.1. Trendy i czynniki oddziałujące na branżę usług rozwojowych

W ramach II edycji badań jakościowych potwierdzono wpływ na branżę poniżej zaprezentowanych trendów społeczno-kulturowych, technologiczno-ekonomicznych i czynników rozpoznanych jako ważne w I edycji (rysunki 6–8).

Rysunek 6. Trendy społeczno-kulturowe oddziałujące na branżę



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

Starzenie się społeczeństwa i spadający udział w rynku pracy osób aktywnych zawodowo wiąże się z koniecznością wydłużenia aktywności edukacyjnej i zawodowej osób starszych. Na rynku UR brakuje usług dostosowanych do potrzeb tych osób.

Zmiany w zakresie zadań	Zmiany w zakresie kompetencji, stanowisk[15]
Zadania o rosnącym znaczeniu: • rozpoznanie potrzeb osób starszych i ich preferencji w zakresie uczenia się, • opracowanie oferty UR dla seniorów, zróżnicowanej ze względu na rodzaj działalności rozwojowej, • promocja, marketing i sprzedaż takiej oferty. Będzie rosło znaczenie zadań związanych z wdrażaniem standardów dostępności.	Kompetencje o rosnącym znaczeniu: • wiedza o potrzebach, specyfice: uczenia się osób starszych i ich aktywności zawodowej (wynikająca z diagnozowania, oceny potrzeb rozwojowych seniorów), • definiowanie modelu UR i ich projektowanie na podstawie dowodów w zakresie procesu oraz uwarunkowań uczenia się osób starszych i ich funkcjonowania w środowisku pracy (tj. z uwzględnieniem ich potrzeb oraz możliwości). **Nabywanie tych kompetencji wydaje się istotne w ramach każdego z kluczowych stanowisk w branży.** Trend nie generuje nowych kompetencji przyszłości oraz *hot skills*

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

Pojawienie się nowego paradygmatu i środowiska uczenia się (ang. *Personal Learning Environment*) zgodnie z którym jednostka uczy się, a nie jest nauczana. Służy temu proces adekwatny do potrzeb uczących się – dopasowany w zakresie celu, formy, metod, technik, narzędzi i treści, które łącznie pozwalają osiągnąć cele rozwoju prowadzące do zmiany.

[15] Zmiany w zakresie kompetencji obejmują: „nowe kompetencje przyszłości", tj. takie, które obecnie nie występują w branży, ale będą występować w przyszłości i będą istotne dla branży szczególnie w długiej perspektywie, oraz kompetencje o rosnącym znaczeniu, w tym te, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie (tzw. *hot skills*). Wkrótce oznacza krótką perspektywę „do 3 lat" (powodem wzrostu znaczenia kompetencji jest oddziaływanie różnych czynników rozwojowych; *hot skills* bazują na kompetencjach ujętych w profilach lub na nowych kompetencjach.

Zmiany w zakresie zadań	Zmiany w zakresie kompetencji, stanowisk
Zadania o rosnącym znaczeniu: **diagnozowanie zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym**: • identyfikacja i monitorowanie czynników, trendów, które stanowią kontekst dla nowoczesnego środowiska uczenia się; • identyfikacja innowacji edukacyjnych i dobrych praktyk związanych z tworzeniem warunków sprzyjających uczeniu się; implementowanie takich rozwiązań i ich upowszechnianie w branży[16]; **diagnozowanie potrzeb uczących się**: • badanie potrzeb i ocena potencjału rozwojowego odbiorców prowadzone z wykorzystaniem różnorodnych metod i narzędzi; **w obszarze projektowania i realizacji UR**: • silniejsze wykorzystanie potencjału edukacyjnego rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych i kognitywnych; • projektowanie pozytywnych doświadczeń użytkownika (ang. *User Experience Design*[17]), podnoszących zaangażowanie, stymulujących motywację do uczenia się (np. poprzez grywalizację/gamifikację[18]), • projektowanie UR na bazie dowodów naukowych**;** **ewaluacja procesu uczenia się i walidacja efektów**	Kompetencje o rosnącym znaczeniu: • badanie potrzeb rozwojowych, tworzenie użytecznych narzędzi diagnozy i stosowanie narzędzi dostępnych na rynku; • stosowanie różnych technologii, więcej niż jednej metody w ramach procesu rozwoju, łączenie różnych technologii i metod („edukator" musi rozumieć działanie poszczególnych metod i technik uczenia oraz nowych technologii, umieć je trafnie dobrać i zastosować w konkretnych warunkach, by uzyskać jak najlepszy efekt możliwy do osiągnięcia w tych warunkach); • uwzględnianie w procesie projektowania UR rzetelnej wiedzy o uwarunkowaniach uczenia się różnych grup odbiorców; • stosowanie metody uczenia się przez doświadczenie; • wykorzystanie zjawiska procesu grupowego do celów uczenia się, zarządzanie procesem grupowym i procesem uczenia się (postępami/ /efektami osiąganymi przez uczących się), • planowanie i realizacja ewaluacji z wykorzystaniem różnych metod i narzędzi badawczych, źródeł danych i informacji; • **uczenie się, oduczanie i ponowne uczenie** (ang. *learn*, *unlearn i relearn*; ***hot skills***) **Trend nie generuje nowych kompetencji. Kompetencje o rosnącym znaczeniu będą doskonalone w ramach każdego z kluczowych stanowisk w branży**

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

[16] Przykładem tego typu działań jest opracowanie przez Sektorową Radę ds. Kompetencji w Branży UR Zbioru Dobrych Praktyk Usług Zdalnego Uczenia (10.2021). Dokument jest przeznaczonych dla edukatorów, którzy tworzą i realizują usługi zdalne, oraz dla osób, które z usług zdalnych korzystają lub chcą korzystać. Pokazuje, czego powinni oczekiwać uczący się oraz jak powinno wyglądać projektowanie i realizacja usług zdalnych, https://www.rada.pifs.org.pl/wp-content/uploads/2021/11/Zbior-Dobrych-Praktyk-Uslug-Zdalnego-Uczenia-sie.pdf [dostęp 24.10.2022 r.].

[17] *User Experience* (UX) określa całość wrażeń, których użytkownik doświadcza podczas korzystania z produktu/usługi. Zauważa się, że odbiorcy usług/produktów (również rozwojowych) coraz częściej wybierają takie, które wywołują emocje. Projektowanie doświadczeń użytkownika (UX Design) to proces, którego celem jest zmaksymalizowanie satysfakcji użytkownika usługi m.in. przez zwiększanie jej użyteczności, atrakcyjności, dostępności (łatwości udziału w usłudze / korzystania z usługi). Źródło: m.in. https://radicalwebdesign.pl/blog/projektowanie-doswiadczen-uzytkownika-ux-design/ [dostęp 16.10.2022 r.].

[18] Projektowanie i realizacja usług rozwojowych z uwzględnieniem UX lub mechanizmów grywalizacji/gamifikacji sprowadza się do wykorzystania rozwiązań znanych z gier do wzmacniania pożądanych postaw i zwiększania motywacji. Grywalizacja/gamifikacja ma wprowadzać elementy rozrywki/zabawy do zadań dla użytkownika. Chęć stawiania czoła nowym wyzwaniom i osiągania kolejnych etapów („leveli"), dzięki

Rysunek 7. Trendy technologiczno-ekonomiczne oddziałujące na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

Postępująca hiperpersonalizacja powoduje potrzebę rewizji biznesowego modelu prowadzenia działalności rozwojowej, w ramach którego projektowana będzie silnie spersonalizowana oferta UR odpowiadających unikalnym potrzebom odbiorcy. Dotyczy to:

- wąskiego, specjalistycznego tematu / dziedziny / treści uczenia,
- stosowanych form, metod, technik, technologii i narzędzi rozwojowych,
- typu odbiorcy, charakterystyki potrzeb i preferencji związanych z uczeniem się,
- czasu, tempa/dynamiki uczenia się odbiorcy,
- wielu innych właściwości dotyczących potrzeb i możliwości uczących się oraz stosowania rozwiązań odpowiadających ich szczególnym potrzebom rozwoju[19].

towarzyszącej „graniu" przyjemności, ma zwiększać motywację do uczenia, zdobywania nowych doświadczeń. Grywalizacja (gryfikacja, gamifikacja) jest w tych konkretnych sytuacjach odpowiedzią na problem braku nowych wyzwań z punktu widzenia uczącego się wykonującego jakieś zadanie/ćwiczenie. Źródło: https://iie.edu.pl/grywalizacja/; https://eduteam.pl/warsztat-grywalizacja-jak-zastosowac-mechanizmy-gier-w-nauczaniu-2/ [dostęp 18.10.2022 r.].

[19] „Przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają uwagę na lepsze dopasowanie oferty usług rozwojowych do aktualnych potrzeb firmy, zgodnych z celami biznesowymi czy strategią rozwoju i kreując tym samym popyt na tego typu usługi, wywierają wpływ również na zmianę oferty firm sektora usług rozwojowych. Jest to powiązane z większą specjalizacją części usług rozwojowych (charakter typowo branżowy, tematyczny) i coraz częściej stosowanym powiązaniem usług rozwojowych ze ścieżką rozwoju pracownika". Źródło: *Biała Księga usług rozwojowych*, red. P. Piasecki, Polska Izba Firm Szkoleniowych, Warszawa 2017, s. 36.

Zmiany w zakresie zadań	Zmiany w zakresie kompetencji
Zadania o rosnącym znaczeniu: • modyfikowanie dotychczasowego sposobu realizacji głównego procesu dostarczania UR do odbiorcy, dostosowanie procesu do specyficznej sytuacji, potrzeb i preferencji odbiorcy, co również obejmuje modyfikację sposobu dotarcia (kanałów, kontaktu, komunikacji) do odbiorcy, budowania i utrzymywania relacji z odbiorcą, • diagnozowanie specyficznych potrzeb odbiorcy i jego szczególnych preferencji związanych z uczeniem się, • projektowanie UR (formułowanie celów, zakresu, formy, dobór treści, technologii, metod, narzędzi) w sposób spełniający wymóg unikalności dla odbiorcy (tj. uwzględniający jego indywidualny zestaw preferencji, potrzeb i możliwości uczenia się)	Kompetencje o rosnącym znaczeniu: • **uczenie się, oduczanie i ponowne uczenie (hot skills),** • zaawansowana wiedza, umiejętności dotyczące obszaru, tematu specjalizacji, • praktyczne doświadczenie z obszaru specjalizacji, • elastyczne dostosowanie specjalistycznej usługi do potrzeb konkretnego klienta („szycie usługi na miarę”). **Trend nie generuje nowych kompetencji i stanowisk w branży**

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

Hiperpersonalizacja usług, tj. projektowanie i zaspokajanie unikalnych potrzeb i oczekiwań każdego odbiorcy, prowadzi do wzrostu znaczenia w branży dwóch kolejnych tendencji.

Wzrost popytu na interdyscyplinarność i hiperspecjalizację – połączenie wielu dziedzin w ramach UR (możliwe w wyniku współpracy w interdyscyplinarnym zespole lub dzięki rozwijaniu interdyscyplinarnych kompetencji przez jedną osobę, np. samozatrudnioną). Może to zostać spełnione przy założeniu, że interdyscyplinarna firma lub osoba samozatrudniona specjalizuje się w każdej z wybranych dziedzin na poziomie zaawansowanym. Zdaniem badanych interdyscyplinarność wiąże się z hiperspecjalizacją – usługodawcy są / powinni być jednocześnie interdyscyplinarni i wyspecjalizowani. Oczekuje się także specjalizacji w więcej niż jednym temacie/obszarze. Interdyscyplinarność jest też odpowiedzią na potrzeby klientów (którzy oczekują kompleksowych, multifunkcyjnych, a więc często interdyscyplinarnych usług). Interdyscyplinarnością nie jest ani połączenie świadczenia UR np. z działaniami marketingowymi (służącymi sprzedaży tej usługi), ani połączenie kilku specjalności/tematów w podstawowym zakresie (realizowanych na podstawowym poziomie).

Zmiany w zakresie zadań	Zmiany w zakresie kompetencji
Zadania o rosnącym znaczeniu: • śledzenie trendów wpływających na branżę, prognozowanie zmian i wyzwań wynikających z ich oddziaływania, • poszerzanie oferty o nowe usługi, co będzie oznaczało wzrost znaczenia zadań niezbędnych do przygotowania i wdrożenia nowych UR (związanych z: analizowaniem rynku, diagnozowaniem zmieniających się potrzeb rozwojowych odbiorców, projektowaniem nowych UR, ich ewaluacją i walidacją efektów uczenia się oraz wykorzystaniem wyników ewaluacji do ulepszania bądź projektowania nowej UR a przez to modyfikowania oferty)	Kompetencje o rosnącym znaczeniu – to kompetencje interdyscyplinarne rozumiane jako uzupełnienie kompetencji dziedzinowych o wiedzę i umiejętności: • branżowe, dotyczące branży czy profilu działalności klienta, • konsultingowe, pozwalające lepiej personalizować usługę, poszerzać jej zakres (np. nie tylko szkolenie, lecz także o doradztwo), • specjalistyczne, dotyczące innej dziedziny / innego obszaru, • społeczne (w zakresie współpracy, budowania zespołów). Coraz większe znaczenie ma **kompetencja uczenia się, oduczania i ponownego uczenia ze względu na konieczność ustawicznego doskonalenia w zakresie nowych specjalizacji/tematów (*hot skills*)**. **Trend nie generuje nowych kompetencji i stanowisk w branży**

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR(badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

Upowszechnienie środków komunikacji zdalnej – trend był obserwowany w ostatnich latach, jednak pandemia Covid-19 przyspieszyła tempo stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) w UR. Potrzeba korzystania ze środków komunikacji zdalnej spowodowała konieczność szybkiej adaptacji do zaistniałej sytuacji – zdaniem ekspertów branża stosunkowo łatwo zaadoptowała się i włączyła do swojej oferty usługi realizowane zdalnie. Dotyczy to również osób samozatrudnionych działających w branży.

Zmiany w zakresie zadań	Zmiany w zakresie kompetencji
Zadania o rosnącym znaczeniu to: • digitalizacja treści i materiałów edukacyjnych i ich dostosowanie do formy zdalnej, • ucyfrowienie działań realizowanych przed i po UR, np. takich jak rekrutacja czy rozliczenie usługi, • śledzenie i adaptacja nowych rozwiązań technologicznych do potrzeb realizacji UR	Kompetencje o rosnącym znaczeniu: • wiedza o uwarunkowaniach uczenia się w środowisku cyfrowym (niezbędna do projektowania usługi online w sposób zapewniający jej skuteczność), • **cyfrowe (*hot skills*)**, w szczególności: – umiejętność przygotowania i realizacji usług online (przy użyciu różnych platform komunikacyjnych), w tym mikrolearningu, – umiejętności wykorzystania programów graficznych do opracowania materiałów edukacyjnych; • **dbałości o rozwój zawodowy oraz śledzenie trendów (*hot skills*)**, • analityczne myślenie, • kreatywność, • szybkość adaptowania się do zmian, • innowacyjność. **Trend nie generuje nowych kompetencji. Wzrośnie znaczenie stanowisk związanych z obsługą IT (digitalizacja treści, stosowanie rozwiązań chmurowych, zarządzanie platformami umożliwiającymi komunikację zdalną)**. Mogą one przenikać do branży z innych sektorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

Postęp robotyzacji i automatyzacji – stosowanie w procesie dostarczania UR rozwiązań technologicznych, które czerpią z koncepcji Przemysłu 4.0, m.in. wykorzystujących: nowe technologie kognitywne wspierające procesy uczenia się, takie jak maszynowe uczenie (ang. *Machine Learning*), sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence*), technologie VR/AR (ang. *Virtual Reality* / *Augmented Reality*) – rzeczywistość wirtualna[20]/mieszana[21]. Branża

[20] *Virtual Reality* (VR) to (1) „syntetyzowanie przez programy komputerowe doznań odbieranych przez zmysły ludzkie (najczęściej dźwięku i obrazu, ale także dotyku), np. w symulatorach lotów lub w grach komputerowych". Źródło: *Encyklopedia PWN*, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wirtualna-rzeczywistosc;3996681.html [dostęp 2.11.2022 r.]; (2) „wykorzystanie technologii komputerowej do tworzenia efektu interaktywnego trójwymiarowego świata, w którym obiekty mają postać przestrzenną". Źródło: G. Robles-De-La-Torre G. (2008), *Principles of haptic perception in virtual environments*, w: Human Haptic Perception: Basics and Applications, red. M. Grunwald, Birkhäuser Basel, Basel 2008, s. 363–379, https://doi.org/10.1007/978-3-7643-7612-3_30 [dostęp 2.11.2022 r.]; (3) „użycie technologii informatycznych do tworzenia efektu interaktywnego trójwymiarowego świata, w którym każdy obiekt posiada sens (właściwość) obecności w tej przestrzeni" Źródło: S. Bryson, *Virtual Reality: A Definition History – A Personal Essay*, Moffett Field, NASA Ames Research Center. https://arxiv.org/pdf/1312.4322.pdf [dostęp 2.11.2022 r.].

[21] System łączący świat rzeczywisty z generowanym komputerowo.

jest w bardzo wczesnej fazie automatyzowania/robotyzowania wybranych usług. Bariery związane z włączaniem takich rozwiązań do usług rozwojowych wynikają z:

- konieczności poniesienia nakładów oraz wysokich kosztów realizacji usługi wykorzystujących takie rozwiązania technologiczne, co przekłada się na zbyt wysoką cenę usługi dla klienta;
- braku przekonania o korzyściach płynących ze stosowania w uczeniu się rozwiązań opartych na robotyzacji/automatyzacji;
- braku wiedzy i umiejętności, jak włączyć rozwiązania oparte na technologiach kognitywnych do procesu dostarczenia UR, tj. jak je zintegrować z programem, technikami, treściami uczenia się i formą, w jakiej realizowana jest UR; łączy się to z brakiem osobistych doświadczeń związanych z uczeniem się przy wsparciu takich technologii.

Wydaje się, że również w bliższej perspektywie branża będzie bardziej polegać na producentach, dostawcach takich rozwiązań i oferowanym przez nich serwisie, niż dążyć do zapewnienia *in house* wysokospecjalistycznych kompetencji umożlwiających ich opracowanie i uruchomienie (tj. realizację zadań z tym związanych). Podążanie tą ścieżką rozwoju jest efektywne i co ważne - umożliwia nabycie wiedzy o rozwiązaniu (jego funkcjonalnościach, korzyściach wynikających z jego wykorzystania) oraz umiejętności niezbędnych do jego obsługi.

Zmiany w zakresie zadań	Zmiany w zakresie kompetencji
Zadania o rosnącym znaczeniu: • identyfikacja instrukcji, ćwiczeń, czynności do wykonania przez uczących się, które można skalować, powielać (powtarzalnych, dających się ustandaryzować), • opisywanie/standaryzacja powtarzalnych poleceń, instrukcji do zadań/ćwiczeń informujących o czynnościach (ich kolejności, sposobie realizacji), które podczas kursu, szkolenia będzie wykonywała osoba ucząca się (takie instrukcje, polecenia, mogą np. wyświetlać się na ekranie podczas kursu, szkolenia lub być podawane przez bota), • wybór i ocena treści kursu, szkolenia pod kątem potrzeb i możliwości ich udźwiękowienia, wizualizacji (przełożenia na obraz, film, wielowymiarowe obiekty i modele odwzorowywane w rzeczywistości wirtualnej), • włączenie rozwiązania do programu rozwojowego (kursu, szkolenia) w sposób zapewniający większą efektywność w osiąganiu zakładanych celów rozwoju. Podkreślana jest również możliwość i zasadność automatyzacji/robotyzacji zadań związanych ze sprzedażą, prowadzeniem działań marketingowych, obsługą klienta – z jednej strony ze względu na potrzebę obniżenia wysokich kosztów tych działań, z drugiej – możliwość zwiększenia skali działań promocyjno-marketingowych	Kompetencje o rosnącym znaczeniu: • śledzenie trendów i zmian, które wynikają z postępu związanego z automatyzacją i robotyzacją, co obejmuje: – poszukiwanie informacji o dostępnych na rynku rozwiązaniach technologicznych, ich funkcjonalnościach, zaletach, barierach dot. ich wdrożenia, – gromadzenie wiedzy o producentach, dostawcach takich rozwiązań, z uwzględnieniem oferowanego przez nich serwisu, • kompetencje, dzięki którym pracownik zna i rozumie działanie nowych rozwiązań technologicznych i potrafi je trafnie stosować - wie, w jakich warunkach może daną technologię zastosować, do jakich zadań oraz jakie efekty dzięki jej zastosowaniu można uzyskać, • **kompetencje cyfrowe, związane z obsługą zautomatyzowanych, zrobotyzowanych elementów usługi rozwojowej (*hot skills*)**, • kompetencje w zakresie współpracy ze specjalistami z innych branż (np. IT, D&R, projektowania graficznego, audiowizualnej: gier, filmu, animacji), • kreatywności, inicjatywności. **Trend nie generuje nowych kompetencji**. **Jednostkowe opinie wskazują na pojawienie się w branży stanowisk takich, jak specjalista ds. optymalizacji, automatyzacji, robotyzacji**.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

Brak stabilizacji, konsekwencje pandemii oraz profesjonalizacja usług jako kluczowe czynniki silnie oddziałujące na branżę.

Rysunek 8. Czynniki silnie oddziałujące na branżę

Niestabilna sytuacja społeczna, gospodarcza (związana z wojną w Ukrainie)

Wojna wzmocniła poczucie niepewności i tymczasowości planów. Wpłynęła na pogorszenie sytuacji gospodarczej. Takie kryzysy zwiększają zapotrzebowanie na usługi pomocowe, wymagające wiedzy psychologicznej, dlatego istotne w branży stały się kompetencje związane ze wsparciem w zakresie rozwiązywania problemów, redukcją napięć, stresu, wsparciem w procesie adaptacji do zmian. Istotnym tematem jest także równowaga między życiem prywatnym a zawodowym (ang. *work-life balance*) – zarówno jako przedmiot UR (i potrzeb sygnalizowanych przez klientów), jak i uwarunkowanie czy kontekst wykonywania zawodu w branży UR. W konsekwencji rośnie w branży znaczenie superwizji własnej pracy. Wyzwania dla branży:
- sytuacja niepewności i kryzysu może powodować, że usługi rozwojowe nie będą najważniejszą potrzebą klientów (budżety na rozwój będą zmniejszane),
- dalszy wzrost zapotrzebowania na usługi związane z dobrostanem (ang. *wellbeing*), radzeniem sobie w sytuacji trudnej (niepewności, niepokoju, kryzysu, stresu).

Pandemia COVID-19

Pandemia spowodowała, że UR realizowane online stały się standardowym – a nie wyjątkowym elementem oferty branży. Obecnie odbiorcy usług mają zróżnicowane preferencje, jeśli chodzi o formy uczenia się. W tym kontekście istotne są:
- kompetencje budowania i podtrzymywania relacji z odbiorcami zarówno zdalnie, jak i stacjonarnie, oraz wiedza o różnicach w tych dwóch podejściach do uczenia się,
- kompetencje społeczne i osobiste: proaktywność, gotowość do przekwalifikowania się, redefinicji dotychczasowych lub szukania nowych obszarów działalności czy modeli biznesowych.

Wymóg profesjonalizacji UR

Eksperci są zgodni, że profesjonalizacja jest pożądanym kierunkiem rozwoju branży, dyskusyjne jest, czy mamy z nią do czynienia w branży obecnie. Elementem profesjonalizacji jest z pewnością wysoka jakość dostarczanych usług oraz weryfikowanie jakości, które można operacjonalizować w odniesieniu do takich aspektów, jak: diagnoza, ewaluacja, walidacja i certyfikacja usługi. Profesjonalizacja to także adekwatne względem możliwości i potrzeb odbiorców zastosowanie rozwiązań technologicznych, metod, technik, narzędzi rozwoju.
Wzrost znaczenia zapewniania jakości ma swoje źródło w oczekiwaniach odbiorców usług względem ich skuteczności i w zewnętrznych czynnikach – regulacjach (np. dotyczących walidacji czy certyfikacji), a także dofinansowaniu edukacji i związanych z tym wymogach administracyjnych czy standardach, które trzeba spełniać.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badania jakościowe – I i II edycja, 2023).

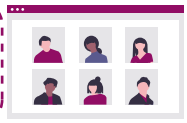
Wielu pracodawców nie dostrzega wpływu trendów na działalność swojego przedsiębiorstwa.

Pracodawcy w badaniu ilościowym potwierdzili **dalsze upowszechnienie zdalnych form realizacji usług oraz nowych koncepcji i form wspierania rozwoju, również nowego środowiska uczenia się, a także wzrost znaczenia ewaluacji, walidacji efektów uczenia się i certyfikacji UR** w ciągu kolejnych 3 lat (odpowiednio 61%, 54%, 52%) (rysunek 9). Wpływ tych zjawisk na działalność firm w perspektywie kolejnych 3 lat dostrzegają jednak szczególnie podmioty duże, zatrudniające ponad 250 pracowników, a także podmioty realizujące UR w obszarze edukacji artystycznej.

Rysunek 9. Wpływ poszczególnych trendów na działalność branży UR w perspektywie pracodawców i pracowników

Odsetek pracodawców przewidujących duży wpływ poszczególnych trendów na działalność swojego przedsiębiorstwa w perspektywie 3 lat

61%



Upowszechnienie zdalnych form uczenia się i realizacji usług

54%

Upowszechnienie nowych koncepcji i form wspierania rozwoju, również nowego środowiska uczenia się

52%

Wzrost znaczenia ewaluacji, walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usługi rozwojowej

44%

Postęp hiperspecjalizacji

46%

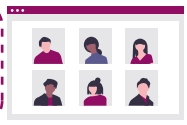
Rozszerzenie oferty edukacyjnej dla seniorów oraz dostosowanie metod kształcenia do tej grupy klientów

42%

Wykorzystanie cyfryzacji lub digitalizacji w świadczeniu usług rozwojowych (np. sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, technologi VR i AR)

Odsetek pracowników dostrzegających duży wpływ poszczególnych trendów na swoją pracę

37%



Upowszechnienie zdalnych form uczenia się i realizacji usług

29%

Wzrost znaczenia ewaluacji, walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usługi rozwojowej

26%

Upowszechnienie nowych koncepcji i form wspierania rozwoju, również nowego środowiska uczenia się

21%

Rozszerzenie oferty edukacyjnej dla seniorów oraz dostosowanie metod kształcenia do tej grupy klientów

17%

Wykorzystanie cyfryzacji lub digitalizacji w świadczeniu usług rozwojowych (np. sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, technologi VR i AR)

5%

Postęp hiperspecjalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800, pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

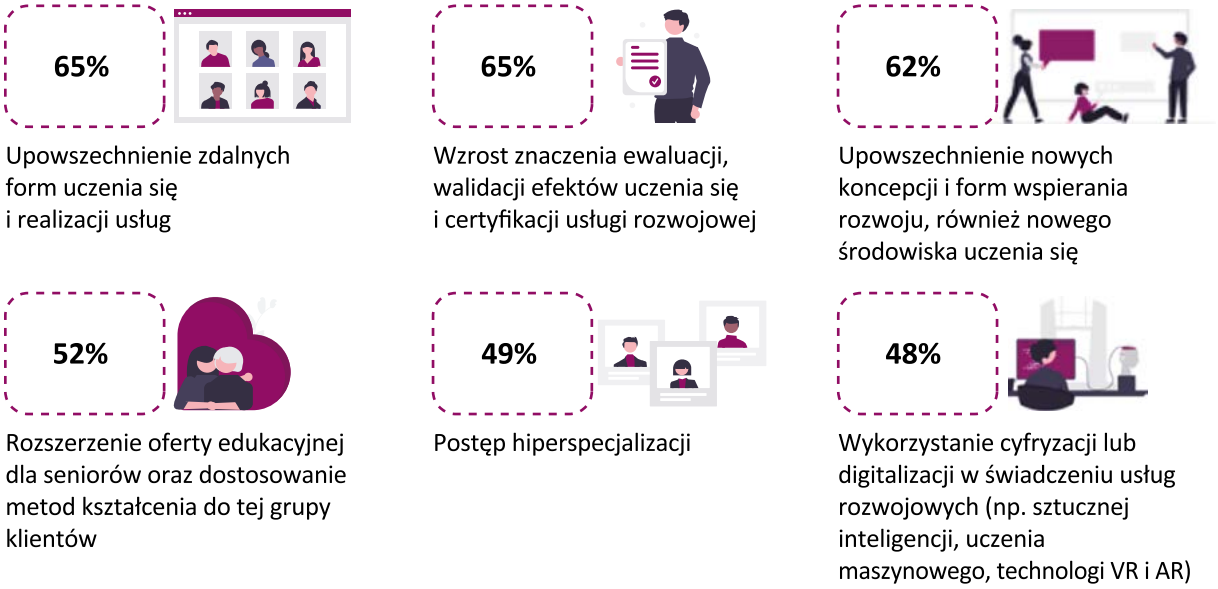
Choć w porównaniu do pracodawców mniej badanych pracowników branży UR dostrzega oddziaływanie różnych trendów na swoją pracę, zauważyć należy, że dostrzegają oni szczególnie popularyzację zdalnych form uczenia się – 37% (rysunek 9). Decydować o tym może ich coraz większa dostępność. 29% badanych pracowników ma świadomość wzrostu znaczenia ewaluacji, walidacji efektów uczenia się i certyfikacji UR w swojej codziennej pracy, a 26% zauważyło upowszechnienie nowych koncepcji i form wspierania rozwoju. Ponadto 21% pracowników obserwuje konieczność rozszerzenia oferty edukacyjnej dla seniorów oraz konieczność dostosowania metod kształcenia do tej grupy klientów. Najmniej badanych pracowników wskazało na wykorzystanie cyfryzacji i digitalizacji (np. sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, technologii VR i AR) oraz postęp hiperspecjalizacji (odpowiednio 17% i 5%). Świadomość zjawisk oddziałujących na branżę uzależniona jest od stanowiska zajmowanego przez pracownika. Przykładowo, developerzy treści e-learning dostrzegają w codziennej pracy równie często upowszechnienie się zdalnej edukacji oraz wykorzystanie automatyzacji i robotyzacji (np. sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, technologii VR i AR) – odpowiednio 44% i 41%. Natomiast upowszechnienie zdalnych form uczenia się i realizacji usług zdecydowanie częściej od innych zjawisk obserwują lektorzy (55%).

Mimo że połowa firm nie jest dobrze przygotowana na wykorzystanie potencjału cyfryzacji i digitalizacji, niewiele firm zamierza inwestować w kompetencje w tym zakresie.

35% przedstawicieli firm wskazało, że ich podmiot nie jest dobrze przygotowany do zmian wynikających z upowszechnienia się edukacji zdalnej (pomimo, iż mija 4 rok od wybuchu pandemii, która spopularyzowała tę formę edukacji). Taki sam odsetek pracodawców nie jest przygotowany do wzrostu znaczenia weryfikacji jakości UR (rysunek 10). Natomiast mniej badanych pracodawców oceniało jako dobre przygotowanie swoich firm do zmian związanych z postępem hiperspecjalizacji oraz do większego wykorzystania cyfryzacji lub digitalizacji w świadczeniu UR (odpowiednio 49% i 48%). Dobre przygotowanie do wszystkich analizowanych zjawisk deklarowali częściej przedstawiciele dużych firm, tj. podmiotów zatrudniających ponad 250 pracowników.

59% z firm, które wskazały brak przygotowania lub niewielkie przygotowanie do którejkolwiek ze wskazanych wcześniej zmian, deklarowało planowanie podjęcia aktywności w celu adaptacji do zjawisk, które mogą kształtować branżę w ciągu kolejnych 3 lat.

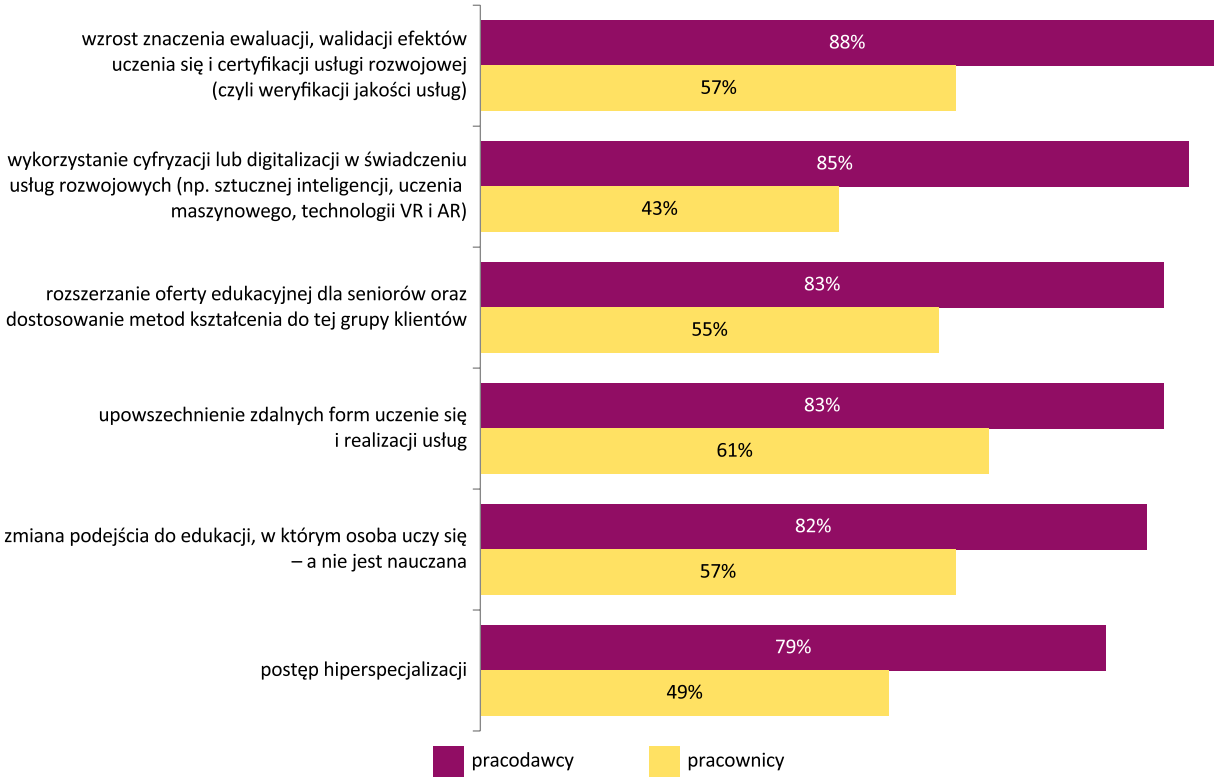
Rysunek 10. Odsetek pracodawców dobrze przygotowanych do poszczególnych trendów oddziałujących na branżę w perspektywie następnych 3 lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy, którzy dostrzegają wpływ poszczególnych trendów na działalność ich firm – upowszechnienie zdalnych form uczenia się N = 454, wzrost znaczenia ewaluacji, walidacji efektów uczenia się i certyfikacji UR N = 416, upowszechnienie nowych koncepcji i form wspierania rozwoju, również nowego środowiska uczenia się N = 411, rozszerzenie oferty edukacyjnej dla seniorów oraz dostosowania metod kształcenia do tej grupy klientów N =381, postęp hiperspecjalizacji N = 327, wykorzystanie cyfryzacji lub digitalizacji w świadczeniu UR N = 342) – II edycja badania 2023.

Firmy wskazujące dobre lub częściowe przygotowane do zjawisk kształtujących branżę w ciągu kolejnych 3 lat w większości potwierdzały, że ich firma jest przygotowana na nadejście zmian także w zakresie kompetencji pracowników. Odpowiednie kompetencje we wszystkich zakresach uzyskały około 80% lub ponad 80% wskazań pracodawców (odpowiedzi „bardzo wysoki stopień przygotowania pracowników" i „raczej wysoki stopień przygotowania pracowników") (wykres 1). Wysoki stopień przygotowania pracowników pod kątem zmian, jakich pracodawcy spodziewają się w branży w ciągu kolejnych 3 lat, deklarowali częściej przedstawiciele firm większych. Warto pamiętać, że perspektywa 3 lat stanowi relatywnie odległy horyzont czasowy, dlatego do danych w tym zakresie należy podchodzić z ostrożnością. Tym bardziej, że istnieją spore różnice między przygotowaniem firm do zmian w branży pod kątem umiejętności kadry w ocenie pracodawców a samooceną pracowników w zakresie posiadanego poziomu kompetencji związanych z tymi zmianami. Dotyczy to szczególnie wykorzystywania cyfryzacji lub digitalizacji w realizacji UR, np. sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, technologii VR i AR i postępu hiperspecjalizacji (43% i 49%).

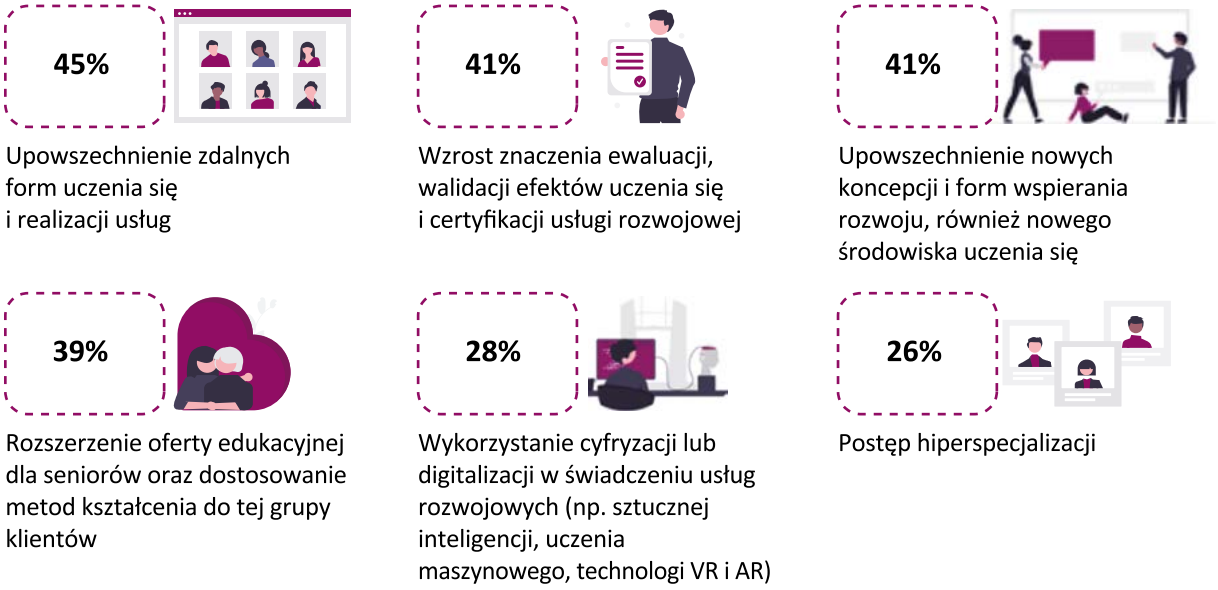
Wykres 1. Pracodawcy i pracownicy deklarujący wysoki poziom kompetencji niezbędnych do wprowadzenia zmian



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy i pracownicy, którzy wskazali na wysoki poziom kompetencji niezbędnych do wprowadzenia zmian, pracodawcy N = 800, pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

62% pracodawców planuje w najbliższych 3 latach inwestycje w umiejętności pracowników w minimum jednym z obszarów związanych ze spodziewanymi zmianami w branży. Zaznaczyć należy, że pracodawcy najrzadziej przewidywali w perspektywie kolejnych 3 lat inwestycje w rozwój umiejętności pracowników związanych z postępem hiperspecjalizacji (26%) i wykorzystania cyfryzacji i digitalizacji w świadczeniu UR (28%) – rysunek 11.

Rysunek 11. Pracodawcy planujący inwestycje w umiejętności pracowników w celu lepszego przygotowania przedsiębiorstwa do zmian w branży w perspektywie następnych 3 lat



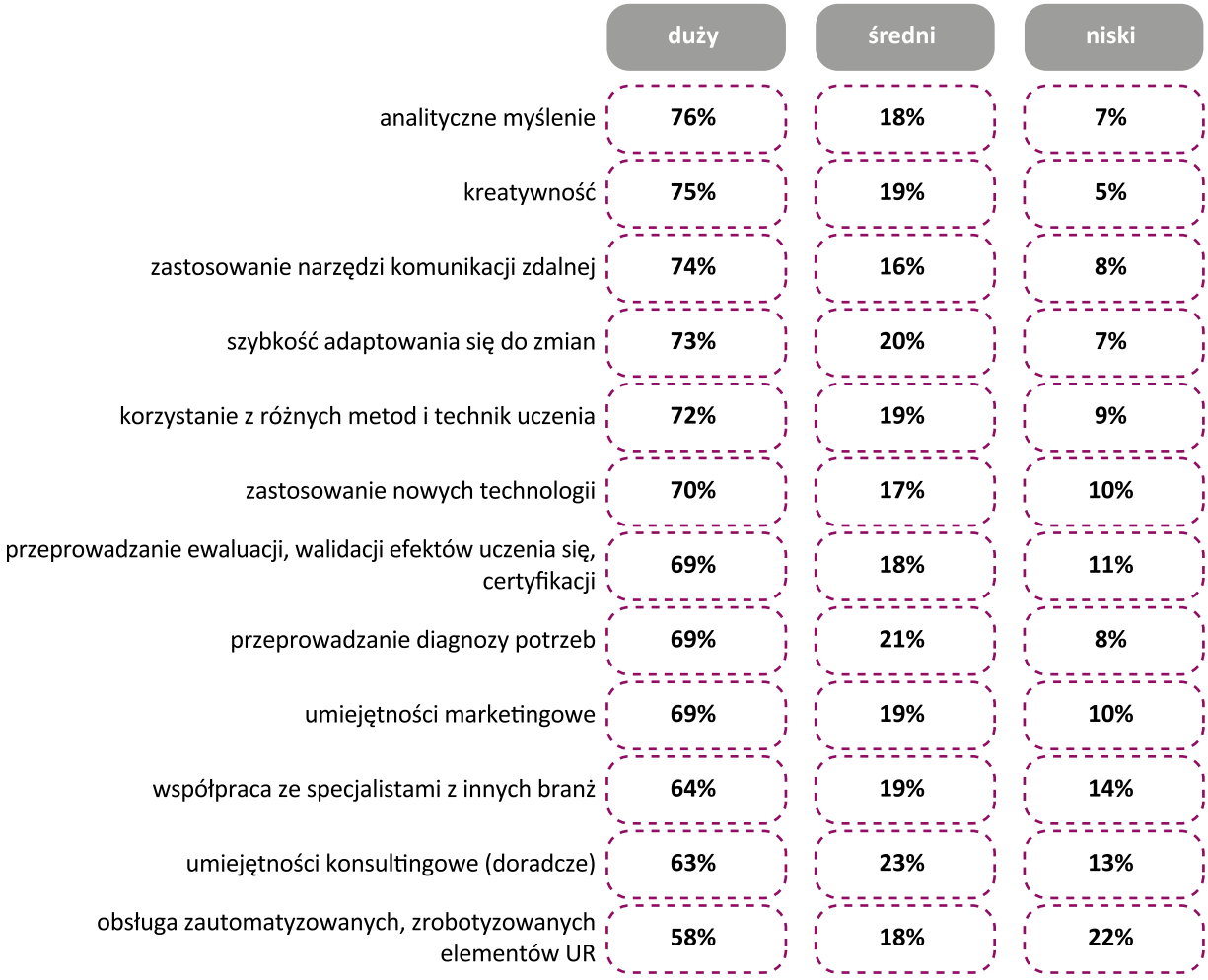
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

Wydaje się, że chociaż pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że trendy branżowe wpływać będą w przyszłości na ich przedsiębiorstwo, nie planują inwestować w kompetencje kadr, które mogłyby umożliwić lepszą adaptację firmy do tych zmian. Dotyczy to szczególnie kompetencji związanych z cyfryzacją i digitalizacją. W ocenie większości ekspertów poziom przygotowania kadr branży (pod kątem kompetencji) do stosowania zaawansowanych rozwiązań technologicznych (typu VR/AR, symulatorów, awatarów) jest obecnie raczej niski, co nie będzie sprzyjać upowszechnianiu się takich rozwiązań w firmach.

Wyniki badania pokazują ponadto, że choć wielu pracodawców przekonanych jest o wysokim poziomie kompetencji pracowników niezbędnych do adaptacji ich firmy do zmian w branży, to sami badani pracownicy znacznie gorzej oceniają swoje kompetencje w tym zakresie, co wskazuje na potrzebę doinwestowania tego obszaru. Szczególnie istotne wydaje się inwestowanie w umiejętności horyzontalne. Do umiejętności takich zalicza się m.in. myślenie analityczne, kreatywność, zastosowanie narzędzi komunikacji zdalnej czy umiejętność szybkiego adaptowania się do zmian. W zakresie kompetencji horyzontalnych pracodawcy wskazywali, że **w perspektywie kolejnych 3 lat na znaczeniu zyska ich zdaniem szczególnie analityczne myślenie (76% – suma odpowiedzi „bardzo wysoki i „raczej wysoki"), kreatywność (75%), zastosowanie narzędzi komunikacji zdalnej (74%),**

szybkość adaptowania się do zmian (73%), umiejętność korzystania z różnych metod i technik nauczania (72%), a także zastosowanie nowych technologii (70%). Najmniejszy odsetek pracodawców wskazywał na kompetencje z zakresu obsługi zautomatyzowanych, zrobotyzowanych elementów usługi rozwojowej (58%) – rysunek 12.

Rysunek 12. Poziom zapotrzebowania na umiejętności horyzontalne w perspektywie następnych 3 lat w ocenie pracodawców*



* Grafika nie uwzględnia odpowiedzi „trudno powiedzieć", dlatego niektóre dane nie sumują się do 100%. Jeśli natomiast suma odpowiedzi przekracza 100%, oznacza to, że nie padła żadna odpowiedź „trudno powiedzieć", a odsetek wynika z zaokrągleń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

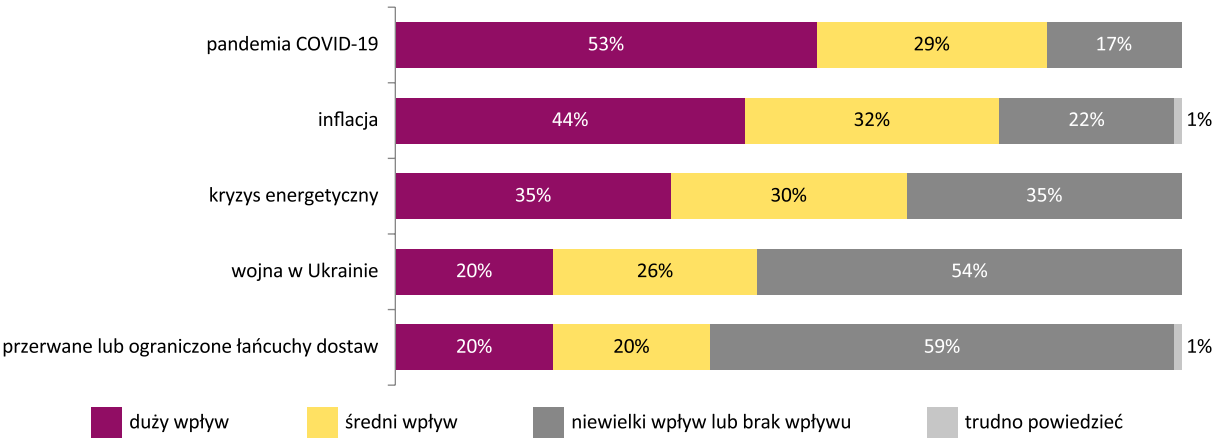
Wyzwania w branży UR

Za strategiczne wyzwanie w 2022 r. przedsiębiorcy uznali pandemię COVID-19 oraz rosnącą inflację.

Dla przedsiębiorców z branży UR największym wyzwaniem w 2022 r. były efekty pandemii COVID-19 oraz inflacja. Duży wpływ pandemii zarejestrował co drugi pracodawca (53%). Z kolei inflacja w ubiegłym roku dotknęła w dużym stopniu czterech na dziesięciu przedsiębiorców w sektorze (44%) (wykres 2). Oba te zjawiska odcisnęły się szczególnie na firmach zajmujących się edukacją artystyczną (duży wpływ pandemii na swoją działalność zauważyło aż 83% badanych, w przypadku inflacji odsetek wynosił 80%). Wpływ pandemii COVID-19 w dużym stopniu odczuli przedsiębiorcy ze średnich i dużych podmiotów w branży (odpowiednio 41% i 43%).

Warto zaznaczyć, że ponad połowa firm wskazała na niewielki wpływ lub brak wpływu na działalność swojego przedsiębiorstwa przerwanych łańcuchów dostaw czy wojny w Ukrainie (odpowiednio 59% i 54%). Branża UR w mniejszym stopniu niż np. przemysł ciężki zależna jest od uwarunkowań geopolitycznych. Natomiast pandemia COVID-19, której nieodłączną cechą była społeczna izolacja, mocno przyczyniła się do funkcjonowania przedsiębiorstw z branży, przeformułowując reguły działania różnych firm. W wyniku rozpowszechnienia zdalnej pracy i edukacji rozwinęło się z kolei zapotrzebowanie na nowy model UR, zorientowany na większe niż dotychczas zastosowanie narzędzi cyfrowych i rozwiązań informatycznych.

Wykres 2. Wpływ różnych wydarzeń w Polsce i na świecie na działalność przedsiębiorstw z branży UR w 2022 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy, N = 800) – II edycja badania 2023.

Pandemia COVID-19 miała wpływ szczególnie na sprzedażowe aspekty funkcjonowania badanych firm, tj. liczbę klientów (51%) i liczbę zleceń (39%) (tabela 1). Natomiast zwiększenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa wskazywane było częściej przez firmy doświadczające w 2022 r. skutków kryzysu energetycznego i inflacji (odpowiednio 46% i 43%).

Tabela 1. Obszary działalności przedsiębiorstw z branży, na które szczególnie mocno wpłynęły pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, przerwane lub ograniczone łańcuchy dostaw, kryzys energetyczny i/lub inflacja

	pandemia COVID-19	wojna w Ukrainie	przerwane lub ograniczone łańcuchy dostaw	kryzys energetyczny	inflacja
liczba klientów	51%	38%	34%	17%	37%
liczba zleceń	39%	36%	40%	35%	22%
koszty funkcjonowania firmy	24%	31%	29%	46%	43%
rynek odbiorców usług	16%	16%	27%	10%	13%
sprzedaż usług	16%	14%	5%	13%	22%
sytuacja kadrowa	14%	11%	8%	6%	8%
oferta firmy	11%	18%	12%	14%	12%
ważne inwestycje	8%	19%	22%	15%	16%
budżet na szkolenia pracownicze	7%	1%	3%	15%	8%
zatrudnienie i rekrutacja pracowników	5%	17%	12%	12%	7%
dostęp do specjalistów i wykwalifikowanych pracowników	2%	0%	1%	0%	1%

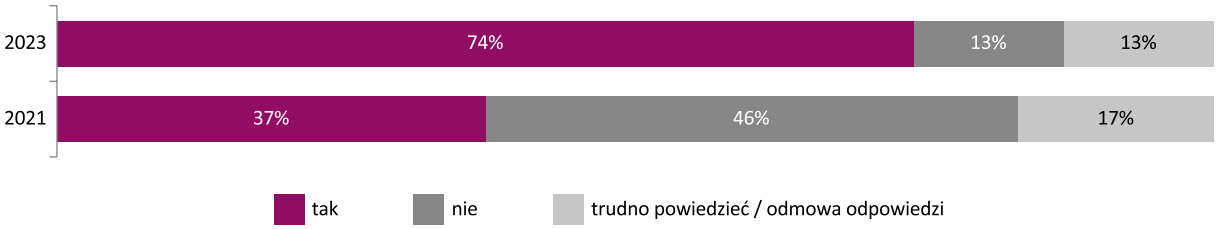
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (podstawa: pracodawcy, którzy odczuwali w 2022 r. duży wpływ pandemii COVID-19 N = 384, wojny w Ukrainie N = 124, przerwanych lub ograniczonych łańcuchów dostaw N = 110, kryzysu energetycznego N = 231, inflacji N = 312) – II edycja badania 2023.

W 2022 r. zysk najczęściej osiągały firmy posiadające plan działania na okres dłuższy niż 3 miesiące oraz wprowadzające innowacje.

Pomimo odczuwalnych skutków pandemii oraz rosnącej inflacji[22] **bardzo wiele firm z sektora UR w 2022 r. odnotowało zysk**. W porównaniu z I edycją badania, zrealizowaną w 2021 r., zysk zanotowało dwa razy więcej przedsiębiorstw (wzrost z 37% w I edycji do 74% w edycji bieżącej) (wykres 3). Zauważyć należy, że badanie realizowane było na początku 2023 r., kiedy pandemia COVID-19 ulegała już wyciszeniu, a życie społeczne wróciło do normy sprzed sankcji i obostrzeń, co umożliwiło firmom powrót do standardowej działalności.

Zyski najczęściej deklarowali przedstawiciele firm działających w obszarze edukacji artystycznej (83%) oraz szkoły nauki jazdy (79%). Ponadto im większa firma, tym częściej pracodawcy wskazywali na osiągnięcie w roku 2022 r. zysku (86% w przypadku firm zatrudniających ponad 250 pracowników). Co ciekawe, zysk za 2022 r. zdecydowanie częściej udało się wypracować podmiotom, które posiadają plan działania wykraczający poza 3 miesiące (79%). Ponadto firmy, które zanotowały zysk, zdecydowanie częściej realizowały działalność innowacyjną (71%) w porównaniu z podmiotami, którym nie udało się wypracować dodatkowych wpływów.

Wykres 3. Zysk odnotowany przez badane firmy w ostatnim roku rozliczeniowym[23] – w podziale na lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy, 2023 N = 800, 2021 N = 801).

[22] W okresie od lutego 2022 r. do lutego 2023 r. inflacja wyniosła 18,4%, źródło: *Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w lutym 2023 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 15.03.2023 r., https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-lutym-2023-roku,2,136.html [dostęp 20.03.2023 r.].

[23] W przypadku edycji obecnej były to dane za rok 2022, a poprzedniej – dane za rok 2020.

Podobnie jak w poprzedniej edycji, większość firm z branży w momencie badania nie posiadała planu działania wykraczającego poza perspektywę najbliższych 3 miesięcy (39% w II edycji – 35% w I edycji), co oznacza, że wypracowany zysk mógł być nie tyle efektem planowanej strategii, co wskaźnikiem sprzyjającej koniunktury, np. zakończenia pandemii koronawirusa. Zakończenie pandemii umożliwiło w przypadku wielu firm powrót do stacjonarnych form prowadzenia działalności (np. szkoły nauki jazdy, zajęcia plastyczne, sportowe), co wpłynąć mogło z kolei na uzyskanie wyższych przychodów lub na powrót do przychodów sprzed pandemii.

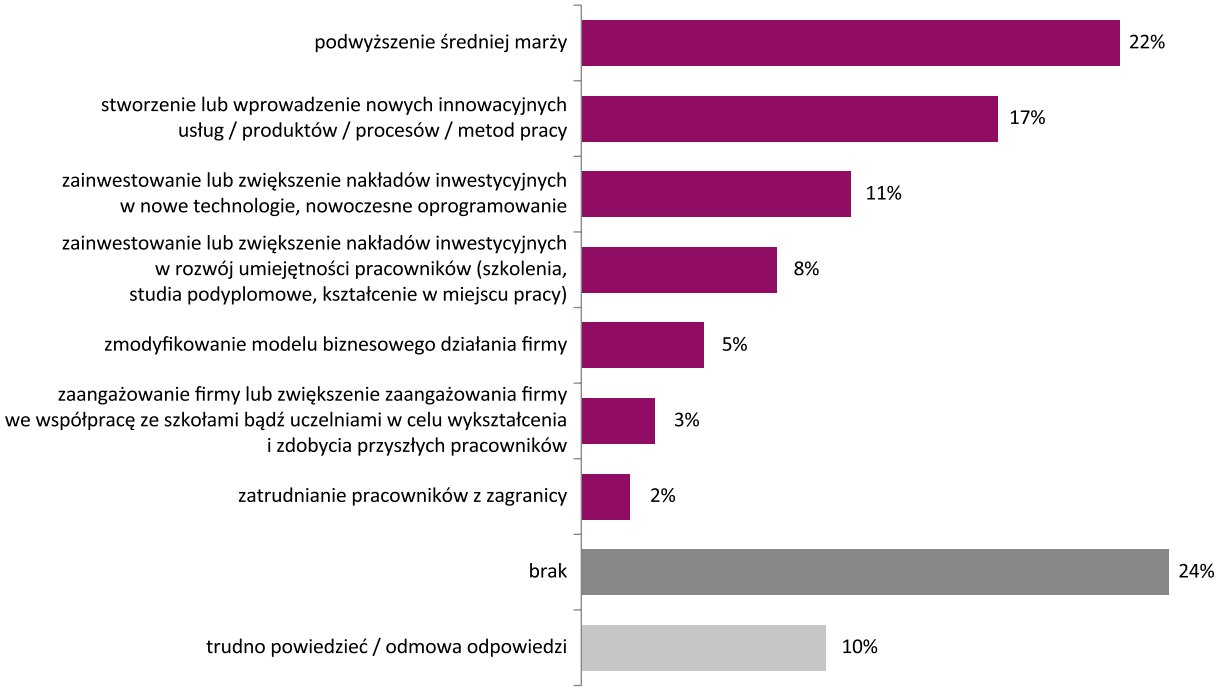
Prawdopodobnie fakt, iż w branży dominują przedsiębiorstwa planujące krótkoterminowo, wpływa na to, że nie posiadają one żadnych strategicznych obszarów dla rozwoju firmy w najbliższych 3 latach (24%) albo nie potrafią ich określić (10% wskazań na opcję „trudno powiedzieć" i „odmowa odpowiedzi"). Należy też wziąć pod uwagę, że część firm mogła mieć problem z określeniem takich działań z uwagi na odległą w ich odczuciu perspektywę czasową. Pozostali pracodawcy **jako działanie strategiczne w perspektywie 3 najbliższych lat wskazywali najczęściej podwyższenie średniej marży sprzedaży (22%)** – prawdopodobnie w odpowiedzi na wcześniej sygnalizowany wpływ inflacji na działalność ich przedsiębiorstw. Zwiększenie średniej marży sprzedaży w ciągu kolejnych 3 lat stanowi cel strategiczny częściej dla firm specjalizujących się w edukacji artystycznej (39%) oraz podmiotów mikro (22%) i małych (24%).

Innowacyjność sektora

Niewiele firm z sektora planuje działalność innowacyjną w okresie następnych 3 lat.

Stworzenie lub wprowadzenie nowych, innowacyjnych usług, produktów, procesów lub metod pracy planuje w ciągu najbliższych 3 lat 17% przedsiębiorstw działających na rynku UR. Są to najczęściej firmy z obszaru nauki języków obcych (28%). 9 na 10 pracodawców nie planuje w perspektywie kolejnych 3 lat inwestować w nowe technologie, pomimo obecnie niskiego ich wykorzystywania w branży (wykres 4).

Wykres 4. Strategiczne obszary dla rozwoju firmy w najbliższych 3 latach



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy, N = 800) – II edycja badania 2023.

Ograniczone zasoby finansowe są główną przyczyną niepodejmowania innowacyjnej.

Podwyższenie średniej marży sprzedaży może pomóc znaleźć środki na działania innowacyjne. **Ograniczone zasoby finansowe są obecnie podstawową, identyfikowaną przez pracodawców barierą wprowadzania nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań produktowych, procesowych, marketingowych lub organizacyjnych (42%). Dodać należy, że działania o charakterze innowacyjnym w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie wprowadziło 63% pracodawców**. 42% spośród tych podmiotów wprowadziło nowy lub ulepszony produkt bądź usługę (np. szkolenia i usługi online), 27% nową bądź ulepszoną metodę promocji, metodę sprzedaży, a 12% metodę organizacji pracy. 4% badanych nie wprowadziło żadnej zmiany o charakterze innowacyjnym. Trudność z udzieleniem odpowiedzi w tym zakresie miało natomiast 33% badanych.

Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że działalność innowacyjna przedsiębiorstw branży UR ma przede wszystkim charakter imitacyjny/odtwórczy, polegający na kopiowaniu rozwiązań dostępnych na rynku, oraz kompilacyjny – związany z „twórczą" eksploatacją

potencjału rozwiązań rynkowych. **Opracowanie rozwiązań oryginalnych w skali przedsiębiorstwa i/lub branży, jeśli występuje, ma charakter incydentalny i dotyczy dużych podmiotów z branży, dysponujących potencjałem finansowym i rzeczowym niezbędnym do prowadzenia działań innowacyjnych**.

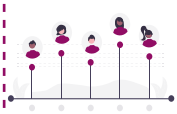
Inkorporowanie do działalności firmy gotowych rozwiązań, prostych w obsłudze i działaniu nie wymaga poniesienia dodatkowych nakładów na środki trwałe i wykonania pracy związanej z ich adaptacją do warunków przedsiębiorcy. Prawdopodobnie ma również tę zaletę, że minimalizuje ryzyko porażki związane z wprowadzeniem innowacji u siebie, a jednocześnie pozwala dotrzymywać kroku konkurencji. Wdrożenie rozwiązań już sprawdzanych przez innych (skutecznych, cieszących się uznaniem klientów) jednocześnie uprawdopodabnia szybkie uzyskanie oczekiwanych korzyści.

> *Czy firmy raczej opracowują nowe rozwiązania, adaptują do własnych potrzeb i możliwości te rozwiązania, które już istnieją, czy inkorporują dostępne rozwiązania z rynku?*
> *Zwykle przede wszystkim bierzemy to, co jest dostępne na rynku, najprostsze.*
> (TDI, ekspert)
>
> *Ja widzę bardzo niewiele firm, które rzeczywiście w taki bardzo świadomy sposób tworzą nowe usługi, tworzą nowe trendy, czy tworzą innowacyjne usługi edukacyjne.*
> (TDI, ekspert)
>
> *Myślę, że my jesteśmy jedną wielką innowacyjnością, bo trochę jesteśmy do tego zmuszeni, żeby przetrwać musieliśmy wiele rzeczy wymyślić na nowo. To jest pytanie znowu o istotę innowacyjności, na ile my wymyślamy, bo mamy nóż na gardle – wtedy jest o wiele łatwiej, a na ile wypływamy na błękitny ocean i wyprzedzamy wszystkich. (…) tą innowacyjnością wykazały się właściwie wszystkie firmy szkoleniowe, które przetrwały. To był ogromny zakres roboty, jak zmienić model biznesowy, model funkcjonowania – tak, żeby móc świadczyć ciągle te usługi. Teraz jest – jak docierać do klientów, z jaką ofertą biznesową, w kontekście kryzysu gospodarczego, a wcześniej w kontekście niemożności realizacji usług stacjonarnych. Więc to są ogromne kawałki (…).*
> (TDI, ekspert)

Innowacyjność branży jest różnie oceniana przez ekspertów branżowych, co prawdopodobnie wynika z odmiennego rozumienia, czym jest innowacja (na czym polega, po czym ją poznać). Dla jednych innowacyjność polega na opracowaniu i wdrożeniu nowości, której podstawą jest opracowanie oryginalnego rozwiązania (w skali branży), dla innych – skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami wynikającymi ze zmian w otoczeniu zewnętrznym poprzez modyfikowanie, ulepszanie oferty UR i/lub sposobu jej dostarczenia.

Eksperci uczestniczący w badaniach jakościowych do głównych barier rozwoju innowacyjności zaliczyli te pokazane na rysunku 13.

Rysunek 13. Bariery w rozwoju innowacyjności w branży UR

Eksperci		Pracodawcy
Niepewny, niski popyt (po stronie klienta) na nowe bądź istotnie ulepszone produkty / usługi rozwojowe ze względu na potencjalnie ich wyższą cenę		13%
Przekonanie o konieczności poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych na działalność innowacyjną (na opracowanie i wdrożenie innowacji)		42%
Brak możliwości prowadzenia *in house* prac badawczo-rozwojowych ze względu na relatywnie niewielką skalę/zasięg działania i nieadekwatny potencjał ograniczony wielkością przedsiębiorstw branży UR (głównie mikro i małych)		14%
Brak innych zasobów niż środki finansowe – ograniczenia związane z dysponowaniem wysokiej jakości kapitałem ludzkim, rozumianym szeroko jako zasób pracowników, wiedzy, umiejętności i „innych cech jednostek, które powodują, że są one bardziej produktywne" (m.in. inicjatywności, wiary we własne możliwości); brak czasu		26%
Oferta edukacyjna (poziom edukacji formalnej i pozaformalnej) skierowana do kadr branży UR nie zapewnia możliwości nabycia wiedzy i umiejętności istotnych z punktu widzenia prowadzenia działalności innowacyjnej, przede wszystkim dotyczy to kompetencji w zakresie optymalizowania procesów automatyzacji i robotyzacji, nowoczesnej dydaktyki, również zaawansowanych kompetencji cyfrowych		

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badanie jakościowe) – II edycja badania 2023.

Zaznaczyć warto, że co czwarty przedsiębiorca jako barierę w rozwoju innowacyjności wymienia brak zasobów kompetencyjnych, jednocześnie nie planując ich rozwoju.

Działalność innowacyjna firm ma charakter reaktywny, a nie strategiczny.

Istotnym bodźcem wdrażania innowacji jest otoczenie zewnętrzne – głównie zmieniające się potrzeby klientów i konieczność nadążania za trendami wpływającymi na branżę.
Z przeprowadzonych badań wynika, że innowacje są traktowane przez przedsiębiorców jako narzędzie podnoszące adaptacyjność przedsiębiorstwa do nowych warunków, jako środek do pozyskania nowych i utrzymania stałych klientów, do budowania przewag konkurencyjnych.

> *(…) ostatnio innowacyjność była wymuszona przez pandemię [śmiech]. Natomiast myślę, że pewne zmiany wymuszają na pewno mody, które się pojawiają na rynku. Taką modą był jakiś czas temu CSR, teraz mamy wellbeing. Część tych innowacji wymusza to, że na przykład teraz firmy chcą szkolić się zdalnie, poprzez webinaria.*
> (TDI, ekspert)

> *Myślę, że dzisiaj innowacje są konieczne, żeby budować konkurencyjność. Właśnie mówiłam wcześniej, że obserwujemy taki moment, że wiele firm robi rzeczy tak samo, więc będzie potrzebne takie myślenie o tym, żeby poszukiwać czegoś, co będzie wyróżniało na rynku.*
> (TDI, ekspert)

Spadek popytu na usługi rozwojowe, spadek dochodów, lęk przed utratą firmy i pracy silnie motywują przedsiębiorców branży UR do poszukiwania nowych możliwości i podejmowania działalności innowacyjnej. W tym kontekście innowacyjność jest raczej wywoływana poczuciem zagrożenia, a nie wizją nowych możliwości i korzyści.

> *Na pewno zapotrzebowanie na rynku. I obawa przed zniknięciem, bo właściwie pandemia, która spowodowała, że nie można było jechać do klienta na salę szkoleniową – to jak wtedy będziemy szkolić, to co będziemy robić? Czyli szukamy… i wtedy się rodzi bardzo silna potrzeba zmian. Bo przecież te narzędzia już były, nikt ich nie wymyślił w trakcie pandemii (…)*
> (TDI, ekspert)

> *I oczywiście zmniejszenie zapotrzebowania na usługi rozwojowe będzie wymuszać podnoszenie atrakcyjności, bo się zacznie walka.*
> (TDI, ekspert)

Źródłem innowacji w branży UR może być również strategia rozwoju firmy uwzględniająca aktywność innowacyjną, która ma służyć budowaniu przewagi konkurencyjnej. Taka strategia bierze pod uwagę pracę zespołów (pracowników) kreatywnych, prowadzących celowe prace badawczo-rozwojowe wewnątrz firmy. Dotyczy to jednak dużych firm w branży.

> *(…) takim obszarem naszej innowacyjności są wszystkie projekty badawczo-rozwojowe, które ułożyliśmy w pewien sposób od jakichś dwóch lat. Bardzo świadomie się decydujemy na takie projekty, wiemy, w jaki sposób one mają zwiększać naszą przewagę konkurencyjną i też mają powiązanie z naszą strategią i kierunkami w zakresie, w jakim chcemy się rozwijać.*
> (TDI, ekspert)

W zewnętrznym finansowaniu upatruje się szansy na podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw branży UR.

> *Myślę, że też skoro to są małe podmioty i jest im trudno finansować innowacje, to pewnie środki zewnętrzne byłyby na pewno bardzo dobrym stymulatorem do tego. (…) finansowanie zewnętrzne tego rodzaju działań pewnie mogłoby dawać jakiś zastrzyk.*
> (TDI ekspert)

Zebrane dane wskazują, że niewiele firm planuje realizować innowacje w przyszłości, co sugerować może spowolnienie rozwoju przedsiębiorstw z sektora. Przyczyną tego stanu jest konieczność poniesienia wysokich kosztów związanych z implementacją innowacji.

Nowoczesne formy usług i kompetencje potrzebne do ich realizacji

Rośnie wykorzystanie rozwiązań cyfrowych w branży, ale rozwój technologiczny nie jest jeszcze zaawansowany.

W obu edycjach badania najpowszechniejszą z nowoczesnych form realizacji usług była edukacja zdalna (ang. *e-learning*). Jednocześnie zauważa się, że nie wykorzystuje jej większość firm. W swojej praktyce oferowało ją 38% badanych przedsiębiorstw (wykres 5).

Od I edycji **zwiększył się udział firm wykorzystujących symulacje online i/lub videolearning**[24] **(27% w stosunku do 13% w I edycji), usługi oparte na rozwoju neurodydaktyki**[25] **(15% w II edycji i 6% w I) oraz usługi z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) (15% w edycji II i zaledwie 2% w edycji I)**[26]. Pomimo wzrostu wykorzystania narzędzi cyfrowych w procesie dydaktycznym odnotować należy, że firmy z branży UR sięgają po zaawansowane rozwiązania technologiczne takie, jak: usługi z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) i wirtualnej lub mieszanej rzeczywistości (VR, AR) najrzadziej w odniesieniu do innych analizowanych form. Jednocześnie zaawansowane technologicznie formy realizacji UR częściej stosowane były przez firmy średnie i duże niż podmioty małe i mikro. Rozpatrując obszar działalności firmy, usługi z wykorzystaniem VR, AR realizowały częściej podmioty działające w obszarze sportu i rekreacji (31%), a najmniej otwarte na takie rozwiązania były firmy z grupy pozostałych form edukacji (73% wskazało, że ich nie wprowadziło i nie planuje wprowadzić).

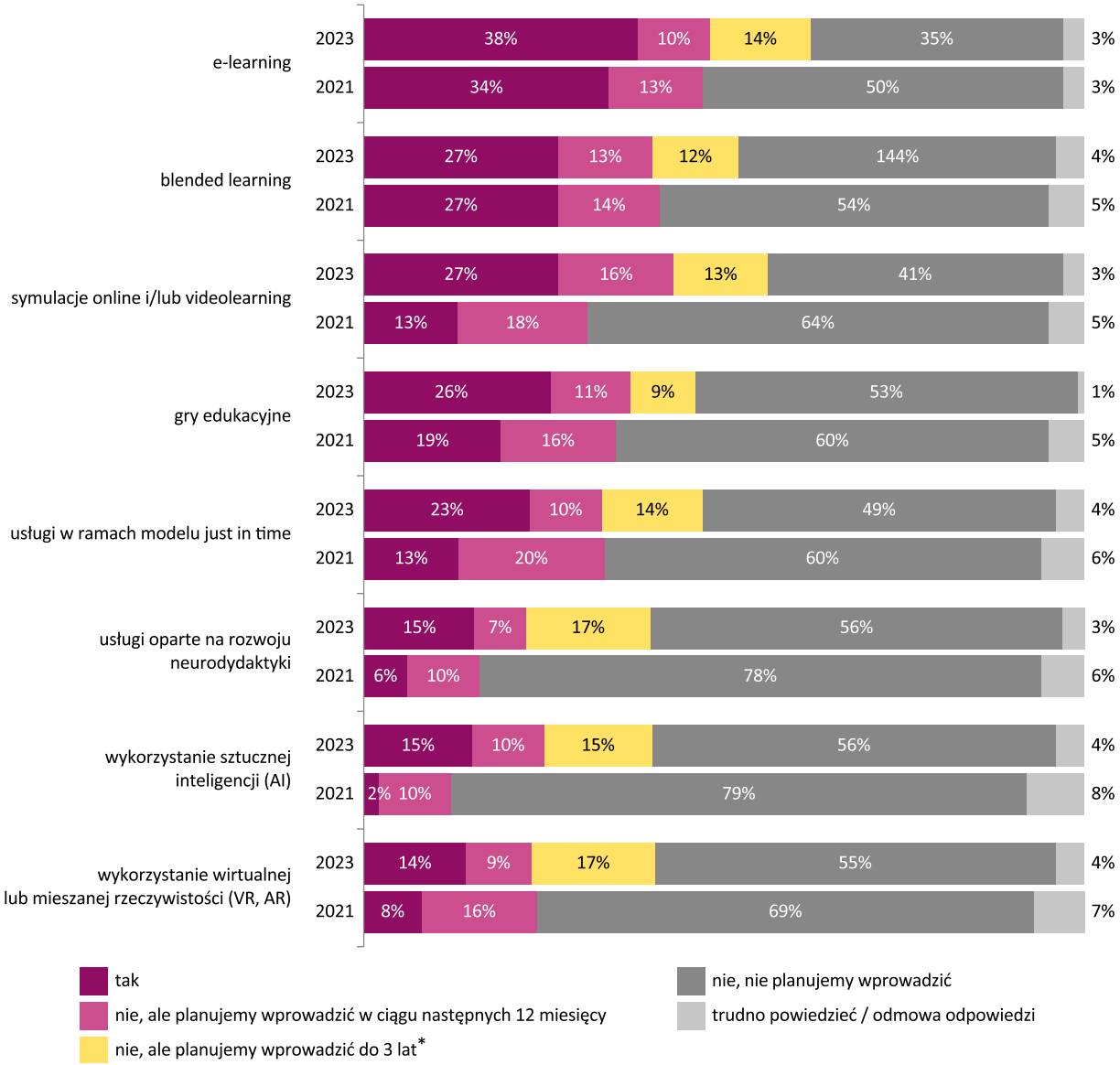
Rozwój technologiczny w branży UR nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym, aczkolwiek – jak dowodzą zgromadzone dane – sytuacja ta zaczyna się powoli zmieniać. Część firm, prawdopodobnie w wyniku pandemii COVID-19 i panującej w jej czasie izolacji społecznej, zdecydowała się na wykorzystanie e-learningu i rozwiązań z zakresu *blended learning*. Jednak usługi z wykorzystaniem AI oraz VR, AR nadal spotykane są relatywnie rzadko w porównaniu choćby do coraz bardziej popularnej edukacji zdalnej.

[24] Symulacje online bazują na nauce przez doświadczenie. Są to aktywizujące metody dydaktyczne, pozwalające na uczenie się w sytuacjach naśladujących rzeczywistość. Symulacja online może mieć formę videolearningu. Wówczas możliwe jest manipulowanie elementami na ekranie komputera w procesie dydaktycznym (np. obrazami czy animacjami).

[25] Dziedzina, która stawia sobie za cel zbadanie optymalnego procesu nauczania i uczenia się.

[26] Sztuczna inteligencja (AI) oraz wirtualna (VR) i rozszerzona rzeczywistość (AR) to technologie immersyjne. Zastosowanie narzędzi bazujących na wirtualnej rzeczywistości czy też rozszerzonej rzeczywistości w procesie kształcenia pomaga uczestnikom zanurzyć się w scenariuszu szkoleniowym. Uczenie się na podstawie technologii AI, VR/AR wymaga użycia dodatkowego sprzętu, np. gogli VR, kontrolerów dotykowych czy specjalnych aplikacji mobilnych.

Wykres 5. Formy świadczenia usług rozwojowych wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa – rozkład odpowiedzi w podziale na lata



* opcja dostępna w kafeterii odpowiedzi tylko w II edycji badania (2023)

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy, 2023 N = 800, 2021 N = 800).

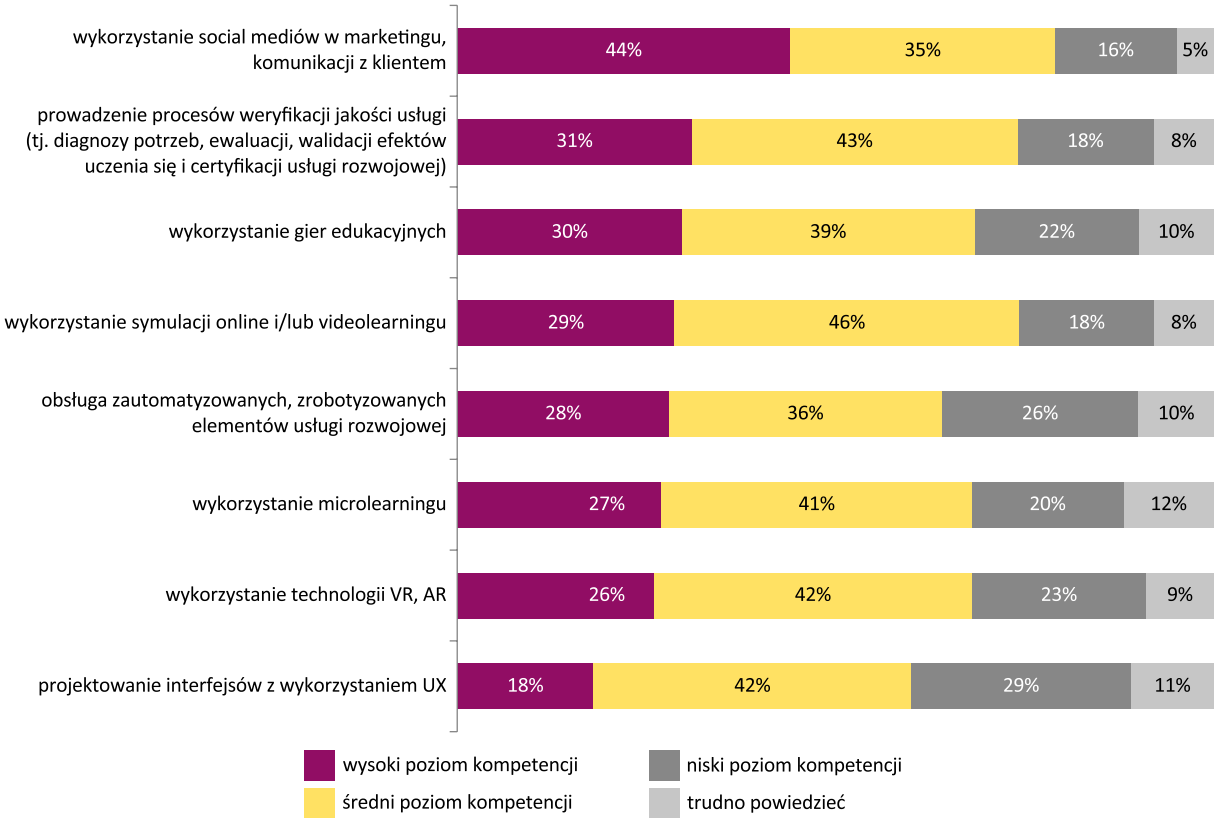
Spośród kompetencji decydujących o rozwoju działalności firmy w zakresie nowych form realizacji UR, pracodawcy u swoich pracowników ocenili najniżej kompetencje związane z wykorzystaniem zaawansowanych technologii (VR, AR i UX).

Aby wdrożyć nowoczesne formy świadczenia UR, niezbędne jest posiadanie przez pracowników określonych kompetencji. Składają się na nie m.in.:

- umiejętność wykorzystania social mediów w marketingu i komunikacji z klientem,
- kompetencje z zakresu zastosowania gier edukacyjnych,
- kompetencje z zakresu symulacji online i/lub videolearningu,
- umiejętności związane z obsługą zautomatyzowanych elementów UR,
- umiejętności prowadzenia procesów diagnozy potrzeb, ewaluacji i walidacji efektów uczenia się oraz certyfikacji UR.

Pracodawcy wskazywali szczególnie na wysoki poziom umiejętności swoich pracowników w zakresie wykorzystania social mediów w marketingu i komunikacji z klientem (44%) (wykres 6). Poziom pozostałych kompetencji oceniany był najczęściej jako średni. Najrzadziej natomiast wskazywano kompetencje pracowników z zakresu zaawansowanych rozwiązań technologicznych opartych na technologiach kognitywnych w celu wsparcia procesu uczenia się (26%) oraz projektowania interfejsów przy użyciu UX (18%).

Wykres 6. Ocena poziomu kompetencji pracowników w obszarach związanych z rozwojem nowych form realizacji usług rozwojowych – perspektywa pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

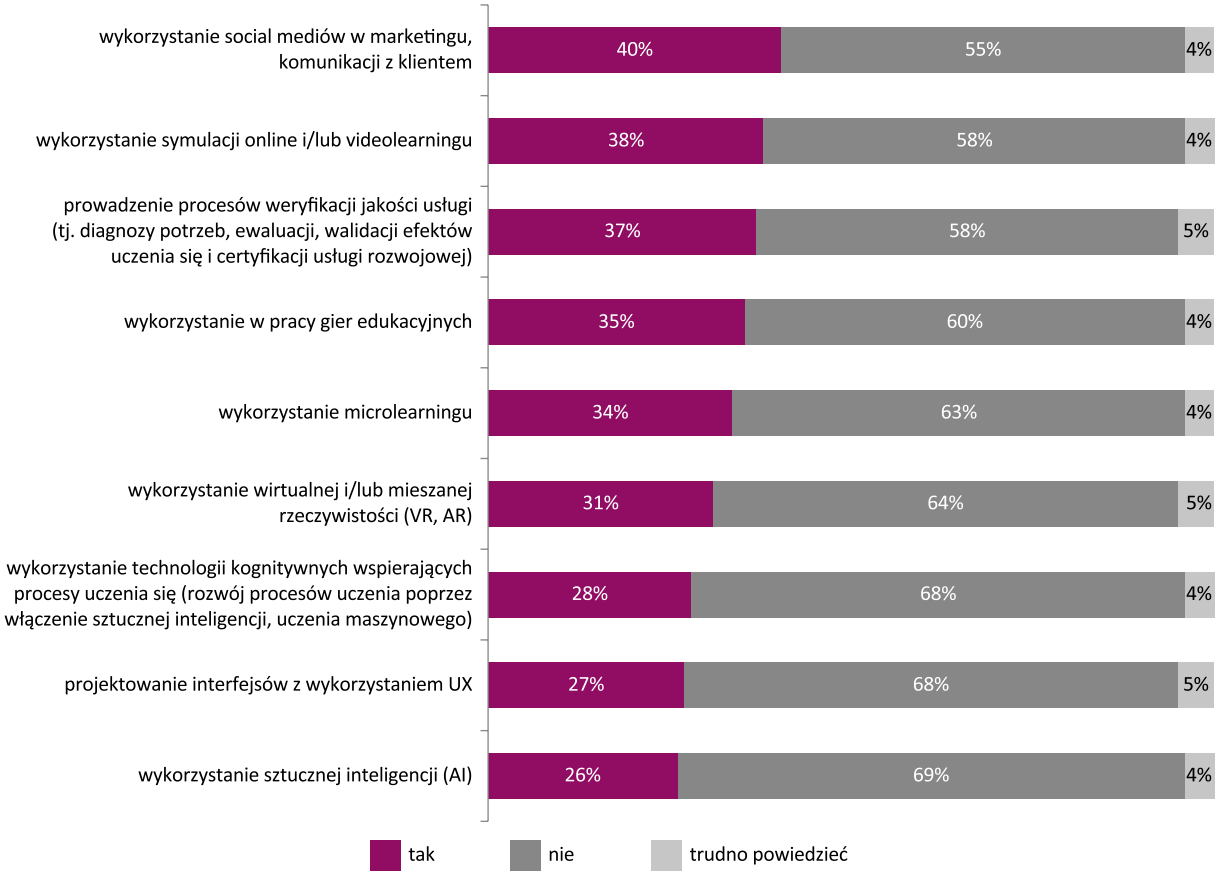
Pracownicy rozwijają najczęściej kompetencje w obszarze sprzedaży i promocji usług.

Patrząc na poziom przygotowania branży do realizacji UR w nowych formach **z perspektywy badanych pracowników**, zauważyć należy, że **66% z nich rozwijało kiedykolwiek kompetencje w minimum jednym obszarze związanym ze zmianami w branży**. Był to głównie rozwój umiejętności w zakresie wykorzystania social mediów w marketingu, komunikacji z klientem (40%). Zbliżony odsetek pracowników rozwijał umiejętności w zakresie zastosowania symulacji online i/lub videolearningu (38%).

Odnotować trzeba, że większość pracowników nie kształciła się w zakresie prowadzenia procesów weryfikacji jakości usługi (58%) (wykres 7), podczas gdy co czwarty uznaje, że albo w ogóle nie posiada odpowiednich kompetencji w tym obszarze, albo są one na niskim poziomie (wykres 8). Co trzeci badany deklarował rozwijanie umiejętności z zakresu wykorzystania gier edukacyjnych, microlearningu i realizacji UR z wykorzystaniem technologii immersyjnych, tj. wirtualnej i/lub mieszanej rzeczywistości (odpowiednio: 35%, 34%, 31%). Najmniej badanych pracowników rozwijało kiedykolwiek swoje kompetencje w obszarze technologii kognitywnych (z włączeniem do procesu uczenia sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego), a także kompetencji z zakresu projektowania interfejsów z zastosowaniem UX oraz sztucznej inteligencji (odpowiednio: 28%, 27% i 26%). Umiejętności w zakresie realizacji UR w nowych formach częściej rozwijali developerzy treści e-learning i metodycy/scenarzyści ds. e-learningu w porównaniu do pracowników na innych kluczowych stanowiskach. Dotyczy to zarówno zastosowania technologii immersyjnych (54% i 43%), wykorzystania technologii kognitywnych (52% i 48%), sztucznej inteligencji (48% i 42%), symulacji online i/lub videolearningu (63% i 53%), jak i gier edukacyjnych (56% i 50%), microlearningu (46% i 44%) czy wykorzystania social mediów w marketingu i komunikacji z klientem (59% i 51%).

Zwraca uwagę, że pracownicy w branży najczęściej szkolą się nie tyle w zakresie wykorzystania nowych technologii w procesie realizacji UR, ile w sposobach sprzedaży i promocji. Ciężar kładziony jest przede wszystkim na realizację zadań związanych z procesem sprzedaży, nie zaś doskonalenia usług lub adaptacji do najnowszych zjawisk i trendów widocznych w branży. Jest to zauważalne szczególnie na przykładzie rozwoju kompetencji w obszarze doskonalenia UR przez diagnozę potrzeb, ewaluację i walidację efektów uczenia się. Większość pracowników nie rozwijała nigdy kompetencji w tym zakresie (58%). W związku z tym mogą oni nie dysponować odpowiednimi narzędziami do przeprowadzenia procesów doskonalenia usług, co z kolei może wpływać w przyszłości na niedostateczną ich jakość oraz ich nieadekwatność do potrzeb uczestników.

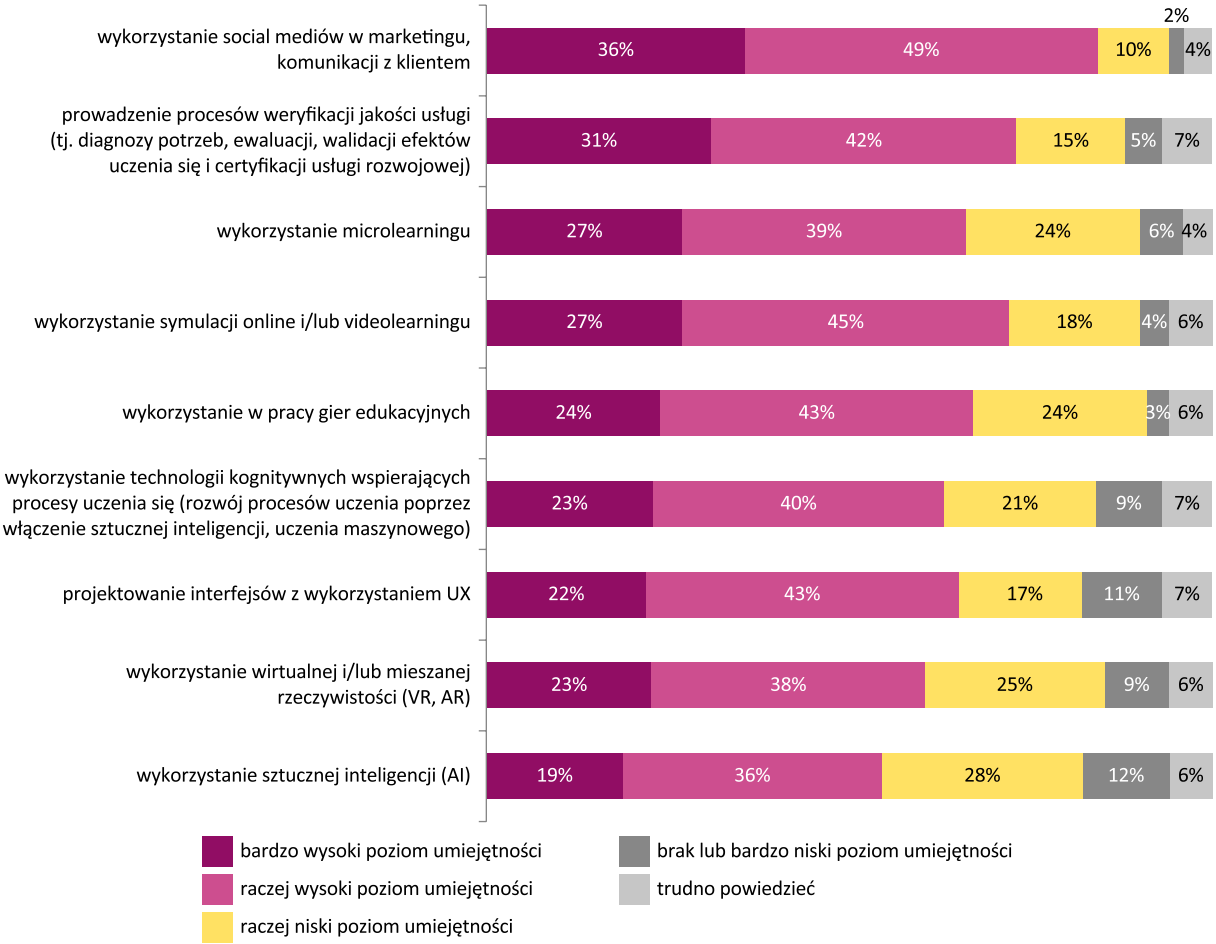
Wykres 7. Rozwijanie umiejętności pracowników w obszarach związanych z rozwojem nowych form realizacji usług rozwojowych – perspektywa pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

Badani pracownicy, którzy rozwijali swoje kompetencje w obszarach związanych z nowymi formami realizacji UR, oceniali najczęściej swój obecny poziom w zakresie tych umiejętności jako wysoki lub raczej wysoki (wykres 8). Szczególnie wysoko oceniali swoje kompetencje w zakresie social mediów w marketingu i komunikacji z klientem – 36% jako bardzo wysokie, a 49% jako raczej wysokie. Co trzeci pracownik wskazywał ponadto na bardzo wysoki poziom umiejętności w zakresie prowadzenia weryfikacji jakości usługi, wykorzystania microlearningu, symulacji online i/lub videolearningu (odpowiednio: 31%, 27%, 27%). Co czwarty natomiast oceniał jako bardzo wysoki swój poziom umiejętności dotyczący zastosowania w pracy gier edukacyjnych i technologii kognitywnych (24% i 23%). Najmniejszy odsetek pracowników deklarował bardzo wysokie kompetencje z zakresu wykorzystania w pracy sztucznej inteligencji (19%). Jednocześnie swój poziom kompetencji w obszarach związanych z rozwojem nowych form realizacji usług jako wysoki i bardzo wysoki oceniali częściej pracownicy na stanowisku developera treści e-learning i metodyka/scenarzysty ds. e-learningu.

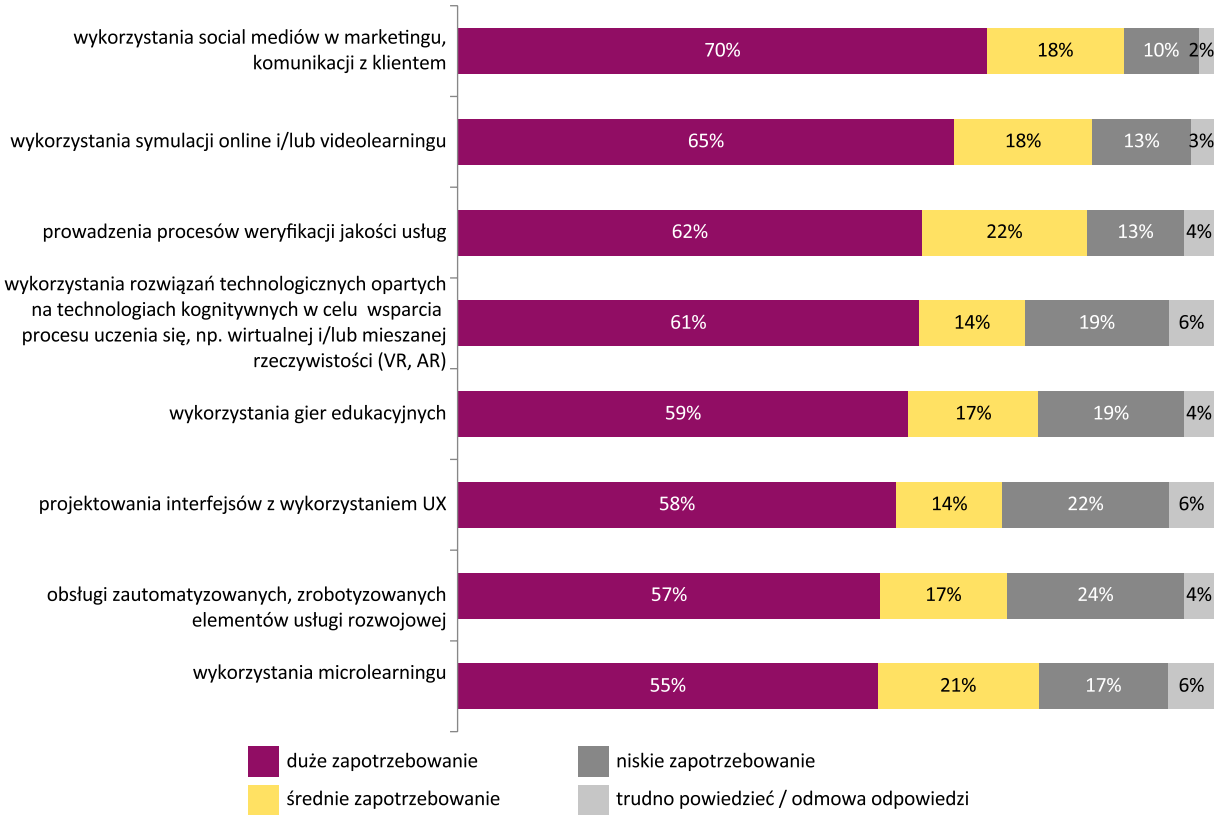
Wykres 8. Samoocena obecnego poziomu kompetencji pracowników w obszarach związanych z rozwojem nowych form realizacji usług rozwojowych – perspektywa pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (podstawa: pracownicy, którzy deklarowali, że rozwijali kompetencje związane z realizacją usług rozwojowych w nowych formach, N = 526) – II edycja badania 2023.

Zgromadzone dane sugerują, że **w ciągu kolejnych 3 lat zapotrzebowanie na kompetencje potrzebne do realizacji usług w nowych formach ulegnie zwiększeniu**. Wysokie zapotrzebowanie na umiejętności przewiduje się w obszarze związanym z wykorzystaniem mediów społecznościowych w marketingu i komunikacji z klientem (70%). Pracodawcy przewidują ponadto wzrost zapotrzebowania w zakresie kompetencji związanych z wykorzystaniem symulacji online i/lub videolearningu w procesie kształcenia (65%), prowadzeniem procesów weryfikacji usługi (62%) i wykorzystaniem rozwiązań technologicznych opartych na technologiach kognitywnych (61%) (wykres 9).

Wykres 9. Przewidywane zapotrzebowanie na umiejętności potrzebne do realizacji usług rozwojowych w ciągu najbliższych 3 lat – perspektywa pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

Podsumowując wyniki, warto zaznaczyć, że pracownicy w ramach swojej aktywności rozwojowej realizowali najczęściej szkolenia z zakresu promocji i sprzedaży usług, a rzadziej decydowali się na szkolenia z zakresu nowoczesnych technologii. To wydaje się dobrze obrazować rozłożenie akcentów w specyfice działalności firm z branży oraz zakres wykorzystania nowych form kształcenia w wykonywanych usługach.

W chwili obecnej branża w pierwszej kolejności wykorzystuje prostsze rozwiązania w zakresie dostarczania UR zorientowane przede wszystkim na ich zdalne realizowanie: e-learning, blended learning, videolearning. Przy czym ten ostatni zanotował największy wzrost w stosunku do roku 2021. W bieżącej edycji videolearning wykorzystywało ponad dwa razy więcej firm. Natomiast te firmy, które nie skorzystały z tego rozwiązania, są skłonne z niego skorzystać w ciągu najbliższych 12 miesięcy lub w perspektywie 3 lat. Pracownicy chętnie też decydują się na rozwój kompetencji związanych z videolearningiem. **Pokazuje**

to, że branża zorientowana jest przede wszystkim na inwestycje w technologie prostsze, natomiast w dalszej kolejności rozpatrywane jest wykorzystanie w działalności bardziej zaawansowanych narzędzi związanych z AI, VR, AR. Zastosowanie tych technologii w chwili obecnej jest nadal rzadkie. Być może powodem takiej sytuacji są wysokie koszty nakładów na takie rozwiązania, co przekłada się na zbyt wysoką cenę dla klienta. Także poziom przygotowania kadr branży (pod kątem kompetencji) do stosowania tego typu rozwiązań technologicznych (VR/AR, symulatorów, awatarów) jest obecnie raczej niski. Wskazuje na to chociażby samoocena badanych pracowników, która wiąże się z tym, że bardzo niewielu z nich miało okazję kiedykolwiek rozwijać swoje umiejętności w tych obszarach.

Pamiętać także trzeba, że zastosowanie zaawansowanych technologii informatycznych w celu realizacji UR i wspomagania procesu uczenia się to działanie o charakterze innowacyjnym. Tymczasem innowacje w firmach z branży mają charakter imitacyjny, polegający na kopiowaniu rozwiązań dostępnych na rynku oraz kompilacyjny – związany z „twórczą" eksploatacją potencjału rozwiązań rynkowych. Opracowanie rozwiązań oryginalnych w skali przedsiębiorstwa, jeśli występuje, ma charakter incydentalny i dotyczy dużych podmiotów z branży dysponujących potencjałem finansowym i rzeczowym niezbędnym do prowadzenia działań innowacyjnych. Jednocześnie co czwarty pracodawca deklaruje, że barierą w realizacji działań innowacyjnych są deficyty kompetencyjne kadry. Przy czym pracodawcy nie planują działań rozwojowych pod kątem umiejętności pracowników, które mogłyby to zmienić.

1.2. Scenariusze przyszłości branży usługi rozwojowe

Podstawą określenia możliwych scenariuszy przyszłości branży UR w Polsce (tj. przewidywań co do hipotetycznych kierunków przeobrażeń i rozwoju branży) były wyniki badania foresightowego, przeprowadzonego wśród ekspertów branżowych przy użyciu metodyki delphi.

W ramach badania Delphi ocenie ekspertów branżowych poddano trzynaście zjawisk opisanych za pomocą odpowiednich twierdzeń/tez[27] charakteryzujących możliwe kierunki

[27] Tezy w niniejszym badaniu to twierdzenia opisujące możliwą, mniej lub bardziej pożądaną, przyszłość branży usług rozwojowych. To inaczej różne, hipotetyczne zjawiska mogące wystąpić w branży w przyszłości, które pokazują możliwe kierunki zmian i rozwoju branży w perspektywie kolejnych lat – powyżej roku do 3 lat i powyżej 3 lat.

zmian w branży UR. Tezy opracowano w ramach paneli eksperckich. Integrują one trendy i czynniki oddziałujące na branżę (opisane w podrozdziale 1.1), zmiany, jakie wywołują oraz możliwe reakcje firm i/lub wyzwania dla branży z tym związane.

Na podstawie oceny ekspertów zidentyfikowano zjawiska o największej sile wpływu na branżę[28] i o najwyższym prawdopodobieństwie upowszechnienia się w branży w określonej perspektywie czasu[29], a więc takie, które w największym stopniu warunkują dalszy kierunek przeobrażeń i rozwoju branży.

Zdaniem ekspertów zjawiska opisane we wszystkich tezach będą upowszechniać się w branży raczej w dłuższej perspektywie czasu – powyżej 3 lat, najwyższe prawdopodobieństwo upowszechnienia się w branży dotyczy zjawisk o największej sile wpływu na branżę.

Tabela 2. Ocena siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie różnych kierunków zmian w branży (opisanych tezami)

Lp.	Tezy opisujące prawdopodobne kierunki zmian w branży	siła wpływu	<1	1–3 lat	>3 lata
A	Metody rozwoju bazujące na projektowaniu pozytywnych doświadczeń użytkownika (UXD), podnoszące zaangażowanie i stymulujące motywację do uczenia się (np. poprzez grywalizację) będą powszechnie stosowane w UR realizowanych online, offline, w formach mieszanych/hybrydowych	**7,4**	4,0	6,0	**7,2**
B	Zwiększające się oczekiwania klientów co do jakości UR spowodują, że w procesie ich dostarczania wzrośnie znaczenie diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz walidacji efektów uczenia się	**7,3**	4,2	6,0	**7,4**
C	Potrzeba stałego aktualizowania kompetencji sprawi, że w branży upowszechnią się modułowe UR, co będzie polegało na samodzielnym konstruowaniu usługi przez odbiorcę, który wybierze - z szerszej oferty gotowych modułów - pojedyncze tematy (moduły) dopasowane do jego celów rozwoju i poziomu kompetencji	**6,9**	3,7	5,0	**6,7**

[28] Siła wpływu/oddziaływania zjawiska na branżę została wyrażona jako średnia z ocen ekspertów przyznawanych poszczególnym tezom. Każdą z tez eksperci oceniali w skali 0–10, gdzie 0 oznaczało „bardzo mała siła oddziaływania", zaś 10 – „bardzo duża siła oddziaływania".

[29] Prawdopodobieństwo upowszechnienia się zjawiska w branży zostało wyrażone jako średnia ocen ekspertów przyznawanych poszczególnym twierdzeniom/tezom. Każdą z tez eksperci oceniali w skali 0–10, gdzie 0 oznaczało „upowszechnienie się tego zjawiska w branży usług rozwojowych jest zupełnie nieprawdopodobne", zaś 10 – „zjawisko upowszechni się na pewno w branży usług rozwojowych".

Lp.	Tezy opisujące prawdopodobne kierunki zmian w branży	siła wpływu	<1	1–3 lat	>3 lata
D	W wyniku upowszechnienia się zdalnych form nabywania i rozwoju kompetencji nastąpi wypieranie z rynku firm świadczących głównie usługi stacjonarne, na rzecz firm oferujących różne formy UR: zdalne, stacjonarne i hybrydowe	**6,6**	4,1	5,2	**6,7**
E	Dostarczanie hiperspersonalizowanych UR wymusi na pracownikach branży konieczność osiągania węższej, pogłębionej specjalizacji w zakresie: tematów/dziedzin, metod, form, technik, narzędzi rozwoju – rozwój pracowników branży UR przybierze kierunek od np. „trenera, lektora… od wszystkiego" w stronę trenerskiej, lektorskiej… wąskiej specjalizacji	**6,4**	3,7	5,3	**6,8**
F	W branży upowszechni się wykorzystanie w UR technologii VR/AR (ang. *Virtual Reality* / *Augmented Reality*) jako rozwiązań podnoszących efektywność uczenia się przez jednoczesne angażowanie wielu zmysłów oraz immersję	**6,3**	3,3	4,6	**6,6**
G	W branży bardzo mocno rozwinie się obszar/oferta UR dla osób starszych, usługi będą projektowane na podstawie dowodów dotyczących specyfiki uczenia się osób starszych, z użyciem metod, technik, narzędzi adekwatnych do bardzo dobrze rozpoznanych potrzeb rozwoju i możliwości tej grupy	**6,2**	4,0	5,3	**6,7**
H	Wzrost znaczenia personalizacji środowiska uczenia się i konieczność nieustającego dopasowywania UR do specyficznych potrzeb różnych odbiorców spowodują, że w miejsce tzw. otwartych usług / programów rozwoju będą głównie dostarczane UR zamknięte / „szyte na miarę". Podstawą ich opracowania będzie diagnoza unikalnych potrzeb rozwoju i ocena potencjału odbiorcy	**6,2**	3,7	5,3	**6,7**
I	Upowszechnienie się form zdalnych (m.in. masowych otwartych kursów online) spowoduje, że UR realizowane bezpośrednio przez człowieka staną się usługami ekskluzywnymi, tj. takimi, które będą wybierane rzadziej z uwagi na ich wyższe koszty realizacji	**6,2**	3,4	4,4	**6,1**
J	Ze względu na postęp automatyzacji i robotyzacji – tam, gdzie uzasadnione (względami bezpieczeństwa uczącego się i otoczenia) jest ćwiczenie umiejętności w warunkach symulowanych, przy wsparciu bota - upowszechnią się UR z udziałem awatarów i symulatorów	**6,1**	3,1	4,7	**6,6**
K	Utrzymujące się lub dalej pogłębiające rozdrobnienie branży na mikro i małe podmioty jeszcze bardziej ograniczy zbyt niską jej innowacyjność	**6,1**	4,1	4,6	**5,8**
L	Aby zwiększyć potencjał rozwojowy niezbędny do prowadzenia działalności innowacyjnej i wdrażania innowacji, podmioty branży UR będą się konsolidować	**5,8**	3,2	4,6	**6,0**
M	Świadczenie usług zbliżonych do UR realizowanych przez nietypowe dla branży podmioty, np. lifestyle'owych youtuberów, przyczyni się do zniesienia granicy pomiędzy sektorem UR a innymi rodzajami działalności rozwojowej. Spowoduje to konieczność zdefiniowania przez branżę swoich specjalizacji, a przez to rozwój w kierunku dostarczania wysokospecjalistycznych UR, wymagających takich nakładów, kompetencji, kwalifikacji oraz przynoszących takie efekty w zakresie uczenia się, których nie będą mogły zapewnić osoby/podmioty spoza branży, np. pojedynczy influencerzy	**5,6**	3,3	4,9	**6,2**

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badanie Delphi, N = 40) – II edycja badania 2023.

Wyniki analizy zostały zwizualizowane przy wykorzystaniu matrycy siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie zjawisk opisanych poszczególnymi tezami (aneks nr 1, schematy: 1, 2, 3[30]).

Wyodrębnienie zjawisk, które w najwyższym stopniu spełniają warunki dużej siły wpływu i charakteryzują się najwyższym prawdopodobieństwem upowszechnienia się w branży, ostatecznie pozwoliło zidentyfikować **dwie grupy tez warunkujących przyszłość branży**, można je określić jako:

1) **hiperpersonalizację i profesjonalizację procesu dostarczenia usługi rozwojowej,**
2) **stosowanie metod rozwoju bazujących na projektowaniu pozytywnych doświadczeń odbiorcy, zwiększających jego zaangażowanie i motywację do uczenia, i modułowość usług rozwojowych dostarczanych w modelu hybrydowym (w różnych formach).**

W wyniku porównania obu zestawów zjawisk wyłoniły się cztery hipotetyczne scenariusze przyszłości branży UR w Polsce (rysunek 14). Są one rozwinięciem propozycji scenariuszy przyszłości branży, które były opracowane w I edycji badania i również opierały się na profesjonalizacji procesu świadczenia UR oraz uwzględnianiu w tym procesie nowych technologii, form i metod. W przypadku drugiego wymiaru w obecnej edycji badania nieco inaczej rozłożono akcenty – eksperci branżowi zauważali nie tyle samo wykorzystanie technologii, ile potrzeby i doświadczenie odbiorcy związane z korzystaniem z usług realizowanych za pośrednictwem nowych rozwiązań technologicznych.

[30] Aby porównać wpływ na branżę w czasie zjawisk opisanych tezami zwizualizowano je przy wykorzystaniu trzech macierzy siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w branży - w perspektywie czasu powyżej roku do 3 lat (schemat 1); w perspektywie czasu powyżej 3 lat (schemat 2) oraz w wieloletniej perspektywie obejmującej (łącznie) czas: powyżej roku do 3 lat oraz powyżej 3 lat (schemat 3) – Aneks nr 1.

Rysunek 14. Scenariusze przyszłości branży usług rozwojowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (badanie delphi, N = 40) – II edycja badania 2023.

W celu opracowania czterech scenariuszy przyszłości branży opinie ekspertów zgromadzone w ramach badania Delphi porównano i uzupełniono o wyniki badania jakościowego i ilościowego, przede wszystkim w odniesieniu do kluczowych trendów i czynników oddziałujących na branżę, przewidywań dotyczących nowych zadań, kompetencji i ról zawodowych.

Scenariusz I: Sztuka nowoczesnego rozwoju

Wysoki poziom / powszechność hiperpersonalizacji i profesjonalizacji procesu dostarczania usługi rozwojowej

Wysoki poziom / powszechność stosowania metod rozwoju bazujących na projektowaniu pozytywnych doświadczeń odbiorcy, modułowość i hybrydowość usług

Diagnoza, ewaluacja, walidacja, modułowość – projakościowe elementy UR

Realizacja UR w formach mieszanych, z zastosowaniem UXD i innych adekwatnych technologii, metod, technik rozwoju

Kluczowe kompetencje – w zakresie diagnozy, projektowania UR, ewaluacji, walidacji, dziedzinowe i dotyczące ustawicznego samodoskonalenia

Zmiana statusu automatyzacji i robotyzacji w UR

Zgodnie z tym scenariuszem odpowiedzią branży na trendy i płynące z rynku / od odbiorcy oczekiwanie wysokiej jakości spersonalizowanych UR jest **dostarczanie usług w maksymalnym stopniu dopasowanych do odmiennych potrzeb i stylów uczenia się różnych grup odbiorców** (zarówno osób starszych, jak i nowego, „cyfrowego" pokolenia odbiorców).

Diagnoza, ewaluacja, walidacja, modułowość – projakościowe elementy usługi rozwojowej

Wysoka jakość UR, ich adekwatność do potrzeb odbiorcy jest zapewniania przez realizację (na większą skalę niż to miało miejsce w przeszłości) zadań takich, jak:

- **diagnoza**/identyfikowanie potrzeb odbiorców i otoczenia i/lub ocena potencjału rozwojowego odbiorców, przy użyciu różnorodnych metod i narzędzi – i dopiero na tej podstawie definiowanie modelu usługi, celów rozwoju i oczekiwanych efektów uczenia się,
- **ewaluacja** UR – obejmuje projektowanie i przeprowadzanie różnych rodzajów ewaluacji (na różnych etapach realizacji usługi) oraz wykorzystanie jej wyników do doskonalenia UR,
- **walidowanie** efektów uczenia się – oznacza, że weryfikowane jest, czy odbiorca usługi osiągnął zakładane cele rozwoju.

Trafności usług względem potrzeb odbiorców sprzyja również ich modułowy/„patchworkowy" charakter, co umożliwia samodzielne konstruowanie usługi przez jej odbiorcę, który dobiera z szerszej oferty dostępnych modułów pojedyncze tematy dopasowane do jego celów rozwoju i poziomu zaawansowania kompetencji.

Realizacja UR w formach mieszanych z zastosowaniem UXD i innych adekwatnych technologii, metod i technik wspomagania rozwoju

Powszechnym (dominującym) modelem realizacji UR jest model hybrydowy – usługi są zróżnicowane ze względu na formę, w jakiej są dostarczane. Część usług/tematów (czy też modułów) jest realizowana zdalnie, a część – stacjonarnie. **Decydują o tym potrzeby odbiorcy oraz podatności/kwalifikowalność tematu czy usługi do realizacji w formie zdalnej i/lub stacjonarnej**. Dzięki temu UR mogą być realizowane w różnych miejscach i w różnym czasie (ang. *just in time*) oraz „uczenie na życzenie" (ang. *learning on demand*), tj. w odpowiedzi na aktualną, unikalną potrzebę rozwojową odbiorcy.

Branża zapewnia swoim odbiorcom nowoczesne, wspomagające środowisko uczenia się (ang. *Personal Learning Environment*) przez:

- **stosowanie technologii** i narzędzi umożliwiających realizację usług online,
- **trafne - względem dobrze rozumianych potrzeb odbiorcy - wykorzystywanie repertuaru metod, technik, narzędzi, treści edukacyjnych**, co obejmuje metody bazujące na projektowaniu pozytywnych doświadczeń użytkownika (ang. *User Experience Design*), podnoszące jego zaangażowanie i motywację do uczenia się (np. takie jak grywalizacja/gamifikacja).

Dzięki temu branża dostarcza UR, które są projektowane i realizowane w zgodzie z nowym paradygmatem uczenia się, w ramach którego jednostka się uczy, a nie jest uczona, czemu służy proces rozwoju adekwatny do potrzeb uczących się.

Kluczowe kompetencje
– związane z diagnozą, projektowaniem usługi, oceną jej efektów

Przedsiębiorcy działający w branży UR cieszą się opinią wysokiej klasy specjalistów towarzyszących jednostkom, grupom, organizacjom w ich rozwoju. Wynika to z silnej orientacji na **potrzeby klienta,** z **zarządzania efektami rozwoju (stosowania walidacji, ewaluacji, wykorzystywania wiedzy o efektach do projektowania usługi o wyższej jakości),** również z obecnych w branży kompetencji dotyczących:

- pozyskiwania wiedzy o uwarunkowaniach uczenia się różnych grup odbiorców oraz diagnozowania potrzeb rozwojowych, w tym tworzenia użytecznych, autorskich narzędzi diagnozy i stosowania narzędzi dostępnych na rynku,
- przekładania wiedzy o potrzebach i uwarunkowaniach uczenia się różnych grup odbiorców na cele rozwoju,
- stosowania w procesie dostarczenia UR różnych technologii i metod rozwoju / więcej niż jednej technologii czy metody (łączenie technologii i metod w ramach usługi), projektowania pozytywnych doświadczeń użytkownika, podnoszących jego motywację do uczenia się,
- monitorowania przebiegu procesu rozwoju, zarządzania środowiskiem i procesem uczenia się, budowania relacji z odbiorcą usługi,
- zarządzania postępami, efektami, planowania i realizacji ewaluacji z wykorzystaniem różnych metod i narzędzi badawczych, źródeł danych i informacji oraz wykorzystywania wniosków z niej płynących do zapewniania jakości usług.

Kompetencje dziedzinowe
i ustawiczne uczenie się kadr branży

Osoby pracujące w branży specjalizują się w zakresie tematów, metod, form, narzędzi rozwoju, również w zakresie pracy z wybranymi grupami odbiorców, co wiąże się z posiadaniem wysokospecjalistycznych kompetencji dziedzinowych. Kompetencją powszechnie niezbędną w branży jest umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia / uczenia na nowo (ang. Learn, Unlearn and Relearn) oraz kompetencje cyfrowe – umożliwiające przygotowanie i realizację zdalnych UR.

Dokonuje się zmiana statusu robotyzacji i automatyzacji w usługach rozwojowych

Ze względu na postęp automatyzacji i robotyzacji tam, gdzie szczególnie uzasadnione (względami bezpieczeństwa uczącego się i otoczenia) jest ćwiczenie umiejętności w warunkach symulowanych i/lub przy wsparciu bota, przedsiębiorcy branży UR podejmują starania, by do UR włączać technologie kognitywne, VR/AR (ang. Virtual Reality/ Augmented Reality – rzeczywistość wirtualna/mieszana), jako rozwiązania podnoszące efektywność uczenia się poprzez jednoczesne angażowanie wielu zmysłów i immersję.

Zwiększa się skala włączania tego typu technologii do UR, w szczególności w większych firmach, które coraz lepiej radzą sobie z barierami realizacji usług wykorzystujących nowe technologie, takimi jak: wysokie koszty usługi (co często przekłada się na jej wysoką cenę dla klienta), oraz konieczność poniesienia nakładów na takie rozwiązania. Rośnie w branży zainteresowanie technologiami kognitywnymi i ich zaimplementowaniem do UR. Sukcesywnie nabywane doświadczenia w tym obszarze przekładają się na wzrost wiedzy i umiejętności, jak włączyć rozwiązania oparte o takie technologie do procesu rozwoju (jak je zintegrować z programem, treściami uczenia, formą usługi).

Warunki materializacji scenariusza:

- doskonalenie kompetencji diagnozowania potrzeb, ewaluacyjnych, w zakresie walidacji efektów uczenia się,
- pozyskiwanie wiedzy o uwarunkowaniach uczenia się różnych grup odbiorców,
- ewolucja modelu biznesowego przedsiębiorstw branży UR w kierunku tworzenia i sprzedaży usług wysokopersonalizowanych i o modułowym charakterze,
- wysoki poziom kompetencji projektowania procesów rozwoju o modułowym charakterze, związanych z trafnym wyborem metod i technik rozwoju,
- doskonalenie kompetencji cyfrowych oraz dotyczących dziedziny, w której specjalizuje się podmiot dostarczający usługę,
- konieczność poniesienia nakładów na rozwiązania umożliwiające realizację usług w środowisku cyfrowym, utrzymanie i ulepszanie/rozwijanie infrastruktury IT, chęć ulepszania usług i poszukiwanie nowych rozwiązań,
- przekierowanie oczekiwań odbiorców usług w stronę działań służących jakości usługi (pokazywanie odbiorcom korzyści z realizacji diagnozy, ewaluacji, walidacji).

Scenariusz II: Wielobranżowy market usługowy

Niski poziom / mała powszechność hiperpersonalizacji i profesjonalizacji procesu dostarczania usługi rozwojowej

Wysoki poziom / powszechność stosowania metod rozwoju bazujących na projektowaniu pozytywnych doświadczeń odbiorcy, modułowości i hybrydowości usług

Hybryda, modułowość, powszechność i łatwy dostęp do UR

Przewagą konkurencyjną są niższe koszty standaryzowanych i multiplikowanych UR

Kluczowe kompetencje – cyfrowe, związane z projektowaniem modułowych, multiplikowalnych UR

Zauważany jest potencjał robotyzacji i automatyzacji UR

Zgodnie z tym scenariuszem w branży powszechne jest **konstruowanie UR o modułowym charakterze i ich dostarczanie w modelu hybrydowym** (zdalnie i/lub stacjonarnie). Oznacza to, że podmioty działające w branży najczęściej dysponują mieszaną ofertą UR, uwzględniającą usługi zróżnicowane ze względu na sposób/formę ich realizacji, również tematykę, liczbę modułów, czas ich trwania. Nawet w ramach jednej usługi (pojedynczego procesu rozwoju) część tematów / celów rozwojowych może być realizowana zdalnie, a część stacjonarnie.

Hybryda, modułowość, powszechność i łatwy dostęp do usług

Główne atuty oferty usług rozwojowych to :

- **różnorodność/modułowy charakter procesów rozwoju** (w głównej mierze polegający na różnicowaniu - w ramach poszczególnych rodzajów działalności edukacyjnej - tematów, celów rozwoju, poziomu nabywanych kompetencji, tj. możliwych do osiągnięcia efektów uczenia),

- **duży wolumen (wielość) usług**,
- **powszechny, łatwy dostęp do usług**, co obejmuje łatwość korzystania z usługi (łatwość udziału w usłudze) – zapewniany dzięki różnicowaniu formy (zdalna/stacjonarna), ale również poprzez powszechne stosowanie metod rozwoju bazujących na projektowaniu pozytywnych doświadczeń użytkownika (ang. User Experience Design/UXD), podnoszących jego zaangażowanie, stymulujących motywację do uczenia (np. poprzez grywalizację/gamifikację),

Usługi rozwojowe są realizowane w różnych miejscach i w różnym czasie (ang. Just in time), i przede wszystkim są „na wyciągnięcie ręki" (ang. At your fingertips). Muszą być *user friendly* - dostępne, atrakcyjne i dostarczające wrażeń, co umożliwia zarówno ich projektowanie z uwzględnieniem UXD, mechanizmów grywalizacji/ gamifikacji, technologii informacyjno-komunikacyjnych/ TIK, jak również ich hybrydowy, modułowy charakter. Rozwiązania typu UXD, grywalizacja/gamifikacja, różnego rodzaju aplikacje (wspomagające uczenie) mają w branży status technik, narzędzi „catchy", co głównie przesądza o ich stosowaniu.

Narzędzia (aplikacje, platformy) umożliwiające realizację usług online są tak projektowane, adaptowane by użytkownik (podmiot świadczący usługę i jej odbiorca) mógł je łatwo stosować.

Przewagą konkurencyjną są niższe koszty standaryzowanych i multiplikowanych UR

Różnorodność, powszechność, wielość usług (dzięki temu ich dostępność, niższa cena) i ułatwienia korzystania z UR najczęściej przekładają się na ich relatywną użyteczność ale tylko dla części odbiorców. Przyjęcie takiego modelu biznesowego umożliwia branży szybkie reagowanie na najbardziej zauważalne, globalne zmiany potrzeb rynku i gospodarki (o charakterze makro).

W tym kontekście **niedostrzegane, pomijane, mniej istotne są unikalne potrzeby rozwojowe odbiorców (skala mikro) oraz „krojenie usługi na miarę**". Ponieważ wiąże się to z: (a) koniecznością przeprowadzania diagnozy potrzeb pojedynczych odbiorców, (b) projektowaniem usługi od podstaw, (c) ryzykiem jej jednorazowości (nie będzie można

jej multiplikować), jak również z (d) potrzebą ewaluacji takiej usługi i walidowaniem efektów uczenia się osiąganych dzięki jej wdrożeniu. Zwłaszcza, że realizacja tego typu zadań wymaga dodatkowych kompetencji (w zakresie diagnozy, ewaluacji, związanych z walidacją), i co istotne - ostatecznie podnosi koszty przygotowania i przeprowadzenia usługi (zatem przekłada się na jej wyższą cenę dla klienta).

Predefiniowane moduły/tematy rozwojowe, stosowanie TIK i metod rozwoju bazujących na projektowaniu pozytywnych doświadczeń odbiorcy to narzędzia zwiększające efektywność realizacji UR, minimalizujące jej koszt. Usługę raz zaprojektowaną dzięki TIK można względnie łatwo multiplikować i modyfikować nie ponosząc kosztów związanych z jej projektowaniem od podstaw. Stosowanie UXD, grywalizacji/gamifikacji ma ten walor, że przyciąga odbiorcę (zapewniając atrakcyjność uczenia się i szereg ułatwień w korzystaniu z usługi minimalizuje dodatkowe obciążenia dla klienta związane z korzystaniem z UR). Pozwala to przedsiębiorcom redukować koszt świadczenia usług i zapewniać ich niższą cenę - w ocenie podmiotów działających w branży - cena usługi jest kluczowym warunkiem jej nabycia, stąd w branży presja na cenę i konkurowanie nią.

Kluczowe kompetencje – cyfrowe, związane z projektowaniem usług modułowych, które można multiplikować

Brak konieczności dostarczania hiperspersonalizowanych UR powoduje, że **podmioty/pracownicy branży UR nie dążą do osiągania węższej, pogłębionej specjalizacji** w zakresie tematów / dziedzin, grup odbiorców - z punktu widzenia przyjętego przez przedsiębiorców modelu biznesowego jest to nieefektywne. W tym modelu kompetencjami niezbędnymi do realizacji UR są:

- kompetencje cyfrowe – umożliwiające projektowanie i realizację usług hybrydowych (w środowisku cyfrowym, stacjonarnie),
- w zakresie projektowania usług modułowych oraz umiejętności organizacyjne, związane z planowaniem, umożliwiające przygotowanie UR pod względem logistycznym i zapewnienia infrastruktury niezbędnej do jej realizacji (stacjonarnie i/lub online),
- stosowanie w procesie dostarczenia UR różnych technologii i metod rozwoju / więcej niż jednej technologii czy metody (łączenie technologii i metod w ramach usługi), w tym projektowanie pozytywnych doświadczeń użytkownika, podnoszących jego motywację do uczenia się.

Zauważany jest potencjał robotyzacji i automatyzacji usług rozwojowych

Ze względu na postęp automatyzacji i robotyzacji przedsiębiorcy branży UR rozpoznają możliwości i podejmują starania, by do UR włączać technologie kognitywne, np. VR/AR (ang. *Virtual Reality* / *Augmented Reality* – rzeczywistość wirtualna / mieszana), przede wszystkim jako rozwiązania podnoszące atrakcyjność procesów rozwoju, a w dłuższej perspektywie czasu zapewniające większą zasobooszczędność i wzrost efektywności realizacji UR.

Warunki materializacji scenariusza:

- ponoszenie nakładów na rozwiązania umożliwiające realizację usług w środowisku cyfrowym, utrzymanie i ulepszanie/rozwijanie infrastruktury IT,
- wysoki poziom kompetencji cyfrowych oraz w zakresie projektowania procesu rozwoju o modułowym, hybrydowym charakterze,
- podnoszenie efektywności i zapewnianie użyteczności procesu dostarczenia UR przez różnorodność, dostępność, skalę świadczonych usług i ich konkurencyjną cenę,
- ze względu na wysoką kosztochłonność - ograniczanie potrzeby realizowania zadań podnoszących trafność, skuteczność, użyteczność usługi, takich jak: diagnoza, ewaluacja, walidacja efektów uczenia,
- niska świadomość korzyści płynących z usługi projektowanej pod dobrze rozpoznane potrzeby i możliwości klienta, ewaluowanej, walidowanej (zarówno po stronie odbiorców usług, jak i podmiotów ją dostarczających), np. takich korzyści jak trwałe relacje z klientem, możliwość uzyskania wyższej marży, budowanie marki, podniesienie konkurencyjności,
- niedobór silnie personalizowanych, specjalistycznych UR - „szytych na miarę" specyficznych potrzeb wymagającego odbiorcy,
- brak regulacji, standardów wymuszających wzrost jakości usług,
- niski poziom nakładów na rozwój wysokospecjalistycznych kompetencji pracowników branży UR przyczyniających się do osiągania wartości dodanej usługi,
- konkurowanie ceną, różnorodnością, dużym wolumenem usług, a nie ich unikalnością i wysoką jakością.

Scenariusz III: Modelarnia rozwoju

Wysoki poziom / powszechność hiperpersonalizacji i profesjonalizacji procesu dostarczania usługi rozwojowej

Niski poziom / mała powszechność stosowania metod rozwoju bazujących na projektowaniu pozytywnych doświadczeń odbiorcy, modułowości i hybrydowości usług

Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez wysoką jakość UR i ich „szycie na miarę”

Projektowanie UR na podstawie wiedzy i dowodów

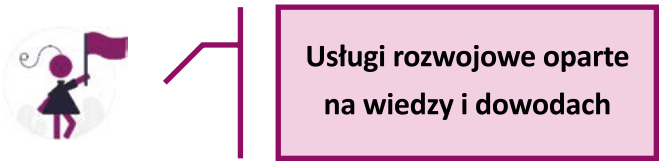
Kluczowe kompetencje w zakresie diagnozy, projektowania sytuacji edukacyjnej z uwzględnieniem unikalnych potrzeb odbiorcy, dotyczących ewaluacji, walidacji UR

Zgodnie z tym scenariuszem podmioty działające w branży budują swoje przewagi konkurencyjne przez dostarczanie hiperspersonalizowanych, wysokospecjalistycznych UR w odpowiedzi na (niejednokrotnie unikalne) potrzeby rozwojowe coraz bardziej wymagających klientów. Odbiorca UR oczekuje jej wysokiej jakości, tj. realizacji - istotnych dla niego - celów rozwoju, osiągnięcia zakładanych efektów uczenia się, a przez to realnej, korzystnej zmiany sposobu funkcjonowania.

Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez wysoką jakość usług rozwojowych ich „szycie na miarę”

Personalizowaniu UR i zapewnianiu ich wysokiej jakości służą m.in.: hiperspecjalizacja i interdyscyplinarność zespołów zaangażowanych w realizację procesu dostarczenia unikalnej UR oraz przeprowadzanie **diagnozy, ewaluacji i walidowanie efektów uczenia się** osiąganych przez odbiorców usługi. Przeprowadzanie diagnozy potrzeb i/lub oceny potencjału rozwojowego - i dopiero na tej podstawie wyznaczanie celów rozwoju - to nie wyjątek a podstawa i standardowy element działania podmiotów branży UR. Przedsiębiorcy rozumieją, że diagnoza jest szczególnie istotna w konstruowaniu usługi dedykowanej, „szytej na miarę”, gdzie potrzeba rozwoju jest niedookreślona, a cele uczenia trudne

do zoperacjonalizowania. Co zresztą ma coraz częściej miejsce ze względu na duże tempo zmian zachodzących w gospodarce i na rynku pracy oraz niestabilność i niepewność.



Usługi rozwojowe są projektowane i realizowane zgodnie z zasadą *evidence-based* (na podstawie dowodów / teorii /najlepszej praktyki). Stąd przywiązywanie w branży dużej wagi do zarządzania postępami, efektami, do realizacji ewaluacji za pomocą różnych metod, narzędzi badawczych, źródeł danych i informacji oraz wykorzystywanie wniosków z niej płynących do zapewniania jakości usług.

Rodzaj dostarczanych przez branżę usług rozwojowych (cele, typ i poziom zakładanych do osiągnięcia efektów uczenia się) powoduje, że walidację przeprowadza się w branży na dwa sposoby:

- w przypadku części usług sprawdzane jest, czy odbiorca zrealizował cele rozwoju i osiągnął efekty uczenia się (np. w zakresie wiedzy i/lub umiejętności) zdefiniowane na etapie projektowania usługi,
- w przypadku innych usług walidacja służy potwierdzeniu kwalifikacji (w ich rozumieniu zgodnym z ustawą[31]), tj. do sprawdzenia, czy odbiorca osiągnął wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla kwalifikacji.

Kierunek ewolucji branży związany z hiperpersonalizowaniem usług powoduje, że **w branży rozwijają się obszary do tej pory pomijane lub słabiej dostrzegane przez branżę lub oferta UR kierowana jest do odbiorców z tych obszarów**: takim obszarem są np. seniorzy).

Branża dostarcza również UR o charakterze otwartym, tj. kierowane do szerokiego grona, różnych odbiorców, to nie one jednak pracują na pozytywny wizerunek branży i jej markę profesjonalnego dostawcy specjalistycznych UR.

[31] Kwalifikacja to zestaw efektów uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, nabytych w edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne, zgodnych z ustalonymi dla danej kwalifikacji wymaganiami, których osiągnięcie zostało sprawdzone w walidacji oraz formalnie potwierdzone przez uprawniony podmiot certyfikujący. Art. 2 pkt 8 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. z 2020 r. poz. 226).

Kluczowe kompetencje – w zakresie diagnozy potrzeb, projektowania sytuacji edukacyjnej z uwzględnieniem unikalnych potrzeb odbiorcy, ewaluacji, walidacji usługi

Pracownicy branży UR to wysokiej klasy specjaliści ds. wspomagania procesu uczenia się - łączą wysoki poziom kompetencji metodycznych z wiedzą i doświadczeniem dziedzinowym i w szczególności wykazują się kompetencjami w zakresie:

- identyfikowania potrzeb rozwojowych, w tym tworzenia użytecznych, autorskich narzędzi diagnozy i stosowania narzędzi dostępnych na rynku,
- przekładania (sprawdzonej, rzetelnej) wiedzy o potrzebach i uwarunkowaniach uczenia się różnych grup odbiorców na cele rozwoju,
- projektowania/dobierania metod, technik, narzędzi przekazu treści oraz form interakcji uczących się do celów i oczekiwanych efektów uczenia się,
- monitorowania przebiegu procesu rozwoju, zarządzania środowiskiem i procesem uczenia się, budowania relacji z odbiorcą usługi,
- zarządzania postępami/efektami, planowania i realizacji ewaluacji.

Płynące z rynku / od klienta oczekiwanie specjalistycznej UR powoduje, że podmioty / osoby pracujące w branży są ekspertami w zakresie tematów, metod, narzędzi rozwoju, również w zakresie pracy z wybranymi grupami odbiorców. Wymaga to ustawicznego doskonalenia specjalistycznych kompetencji dziedzinowych. Kompetencją powszechnie niezbędną w branży jest umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia. Zaawansowane kompetencje cyfrowe mają znaczenie w tych przypadkach, w których są konieczne do zorganizowania i wdrożenia dedykowanej usługi. W takich sytuacjach branża względnie łatwo może pozyskać je także z zewnątrz (od podmiotów/osób spoza branży).

Warunki materializacji scenariusza:

- poszukiwanie przez podmioty obecne w branży nisz rynkowych, co będzie możliwe w sytuacji rosnących oczekiwań odbiorców UR związanych z zapewnieniem specjalistycznych usług,
- ustawiczne doskonalenie – zapewnianie w branży wysokiego poziomu kompetencji: w zakresie diagnozowania potrzeb, kompetencji ewaluacyjnych, w zakresie walidacji efektów uczenia się, dziedzinowych (np. dotyczących konkretnych tematów, obszarów rozwoju),
- przekierowanie oczekiwań odbiorców UR w stronę działań służących jakości usługi (pokazywanie odbiorcom korzyści z realizacji diagnozy, ewaluacji, walidacji), rosnąca świadomość klientów na temat wskaźników jakości UR, powiązana z bardzo wyraźnym, silnym oczekiwaniem zwrotu z inwestycji w rozwój,
- odbiorca usługi (jego potrzeby, możliwości i preferencje związane z uczeniem się) są w centrum uwagi – usługa powstaje we współpracy z klientem (z jej odbiorcą), co zapewnia jej niepowtarzalnych charakter,
- inwestowanie w rozwój kompetencji związanych z projektowaniem działań wspierających rozwój (tworzeniem koncepcji, programu, treści UR oraz materiałów niezbędnych do realizacji usługi).

Scenariusz IV: Eduhurtownia

Niski poziom / mała powszechność hiperpersonalizacji i profesjonalizacji procesu dostarczania usługi rozwojowej

Niski poziom / mała powszechność stosowania metod rozwoju bazujących na projektowaniu pozytywnych doświadczeń odbiorcy, modułowości i hybrydowości usług

Niski koszt UR decyduje o przewadze konkurencyjnej

Branża nie inwestuje w rozwój kompetencji i ogranicza nakłady na włączanie technologii do UR

Zgodnie z tym scenariuszem branża dostarcza UR o niskiej jakości. Oferta branży często nie odpowiada na specyficzne potrzeby różnych grup odbiorców i nie uwzględnia ich możliwości i preferencji związanych z uczeniem się. Funkcjonujące w branży standardy, wytyczne dotyczące projektowania i realizowania UR (opracowywane przez różne podmioty i organizacje należące do branży) nie mają mocy sprawczej, nie są impulsem do rozwoju i zmian w branży.

Niski koszt usługi decyduje o przewadze konkurencyjnej

Przewagi konkurencyjne budowane są na podstawie ceny za UR (bez względu na jej formę: zdalną/stacjonarną), co znacząco ogranicza możliwości zapewniania jakości UR.

Branża nie inwestuje w rozwój kompetencji i znacząco ogranicza nakłady na włączanie technologii do UR

Przedsiębiorcy branży UR nie inwestują w doskonalenie kompetencji pracowników. Z branży odpływają pracownicy o wyższych kompetencjach ze względu na brak możliwości rozwoju, brak narzędzi pozwalających zapewniać jakość usług, ograniczenia dla realizacji usług unikalnych.

Nakłady na technologie informacyjno-komunikacyjne są ponoszone w zakresie niezbędnym do realizacji usługi.

Warunki materializacji scenariusza: ten scenariusz ma szanse się zmaterializować przy braku bodźców do profesjonalizacji procesu dostarczania usług:

- niskiej gotowości pracodawców do inwestowania w doskonalenie kompetencji pracowników, a przez to ograniczonej możliwości rozwoju kadr branży,
- ograniczaniu inwestycji w rozwiązania technologiczne, a przez to niskiej skali uwzględniania takich rozwiązań w procesie dostarczania UR,
- ze względu na brak standardów i wymagań względem jakości usług i względem kompetencji kadr branży UR.

Podsumowanie

Dla branży UR w Polsce najkorzystniejszy byłby rozwój zgodny ze scenariuszem I (Sztuka nowoczesnego rozwoju).

Zdecydowanie najgorsze perspektywy przed branżą UR w Polsce rysują się, gdyby miała ona podążyć ścieżką dalszego rozwoju zgodną ze scenariuszem IV (Eduhurtowania). Ten scenariusz będzie obniżał prestiż branży i ról zawodowych w niej występujących, a przy dalszym niskim inwestowaniu w innowacje, rozwiązania technologiczne (co pokazują przeprowadzone badania) oraz ograniczonym dostrzeganiu potrzeby ustawicznego rozwoju kompetencji kadr należy realnie brać pod uwagę materializację takiej przyszłości branży.

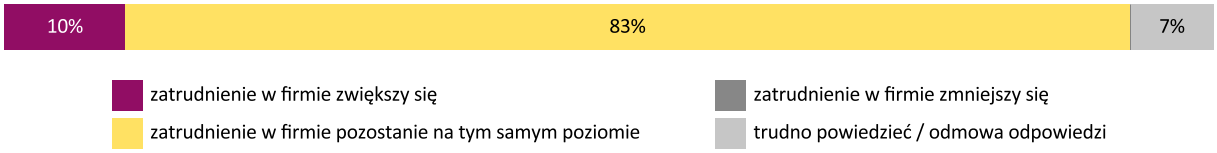
Rozdział 2. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach z branży UR

2.1. Zapotrzebowanie na pracowników

W perspektywie najbliższych miesięcy firmy utrzymają bieżący poziom zatrudnienia.

Zdecydowana większość pracodawców z branży UR przewiduje utrzymanie bieżącego poziomu zatrudnienia w ciągu następnych 12 miesięcy (83%) (wykres 10). Ponadto żaden przedsiębiorca nie zakłada redukcji zatrudnienia, co wskazuje na dobrą kondycję firm. Różnice między I a II edycją badania w zakresie przewidywanej zmiany liczby pracowników są nieznaczne. W I edycji zwiększenie zatrudnienia planowało 7% przedsiębiorstw, podczas gdy w bieżącej odsetek ten uległ zwiększeniu do 10%.

Wykres 10. Przewidywany poziom zatrudnienia w firmach w ciągu następnych 12 miesięcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

Co piąta firma planuje rekrutację na przynajmniej jedno z kluczowych stanowisk w najbliższych 12 miesiącach.

19% pracodawców planuje w kolejnych 12 miesiącach rekrutację na przynajmniej jedno z kluczowych stanowisk[32] – dotyczy to najczęściej firm działających w obszarze pozostałych

[32] Pracodawcy, jeśli planują rekrutację na kluczowe stanowiska w ciągu najbliższych 12 miesięcy, to przeważnie na tylko jedno z nich – 14%.

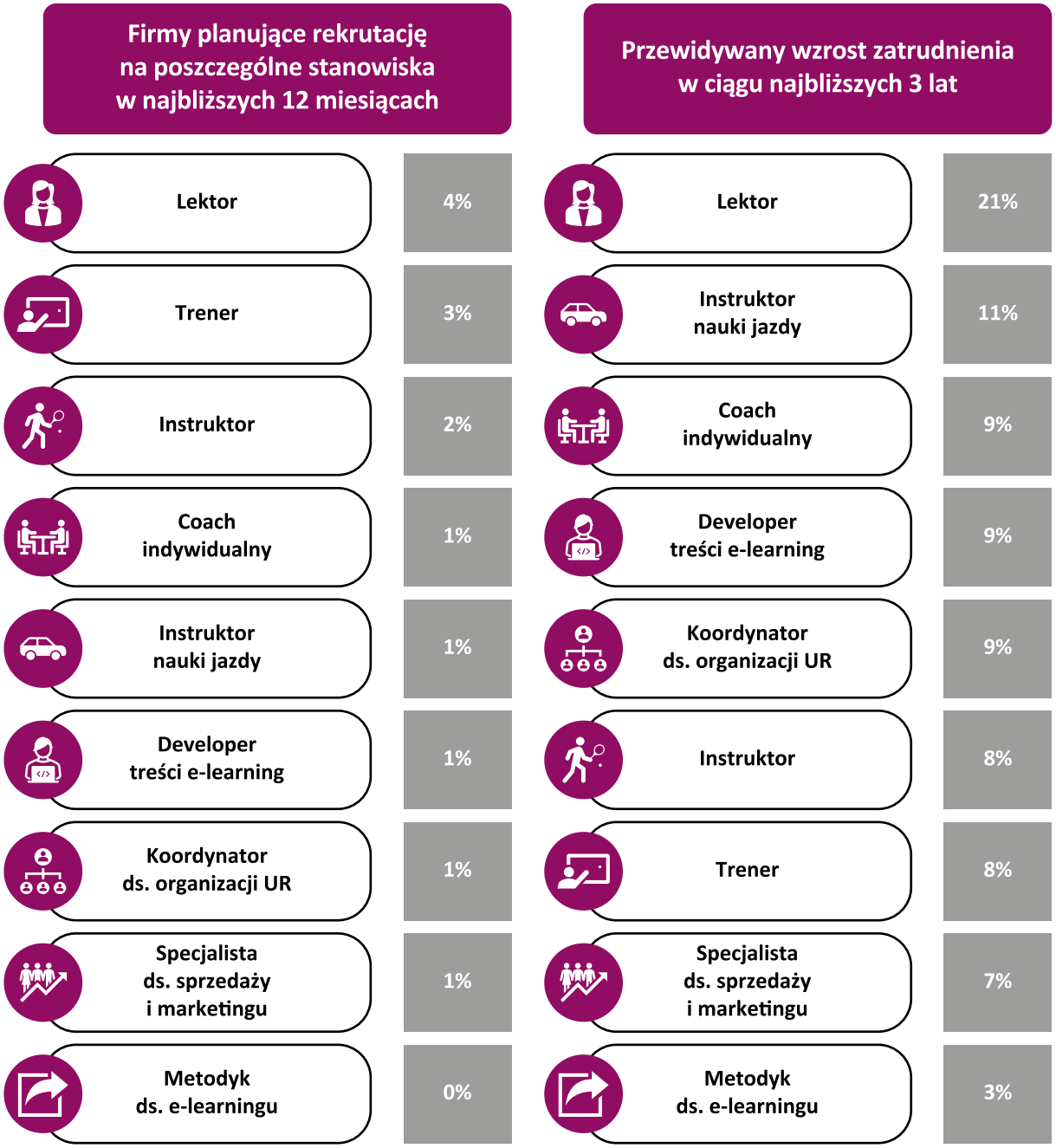
pozaszkolnych form edukacji oraz nauki języków obcych (odpowiednio 37% i 34%). W poprzedniej edycji plany dotyczące rekrutacji w tym horyzoncie czasowym posiadało 10% firm, na co wpływać mogła częściowo pandemia COVID-19, wywołująca ostrożność pracodawców w zakresie rekrutacji. Ze względu na relatywnie duży udział firm zajmujących się nauką języków obcych, wśród podmiotów planujących rekrutację na minimum jedno kluczowe stanowisko w perspektywie najbliższych 12 miesięcy obserwuje się nieco większy niż w przypadku innych kluczowych stanowisk – udział firm planujących rekrutację lektora (4%) (rysunek 15).

W dłuższym 3-letnim horyzoncie czasu przewidywane są dużo większe zmiany w zakresie wzrostu zatrudnienia pracowników na kluczowych stanowiskach.

25% pracodawców przewiduje wzrost zatrudnienia na przynajmniej jedno z kluczowych stanowisk w ich firmach w najbliższych 3 latach (wzrost o 10 p.p. w porównaniu do I edycji)[33]. W grupie tej znalazło się najwięcej przedstawicieli firm specjalizujących się w nauce języków obcych (42%). Dane w podziale na stanowiska wskazują, że pracodawcy przewidują najczęściej wzrost zatrudnienia lektorów (21%) (rysunek 15). Najwyższy odsetek wskazań na właśnie to stanowisko wynika z wysokiego odsetka firm z podklasy nauka języków obcych, przewidujących wzrost zatrudnienia na minimum jedno kluczowe stanowisko w perspektywie najbliższych 3 lat.

[33] Pracodawcy, jeśli planują zatrudnienie na kluczowe stanowiska w ciągu najbliższych 3 lat, to przeważnie na tylko jedno z nich – 15%.

Rysunek 15. Planowana rekrutacja w firmach i prognozowany wzrost zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach



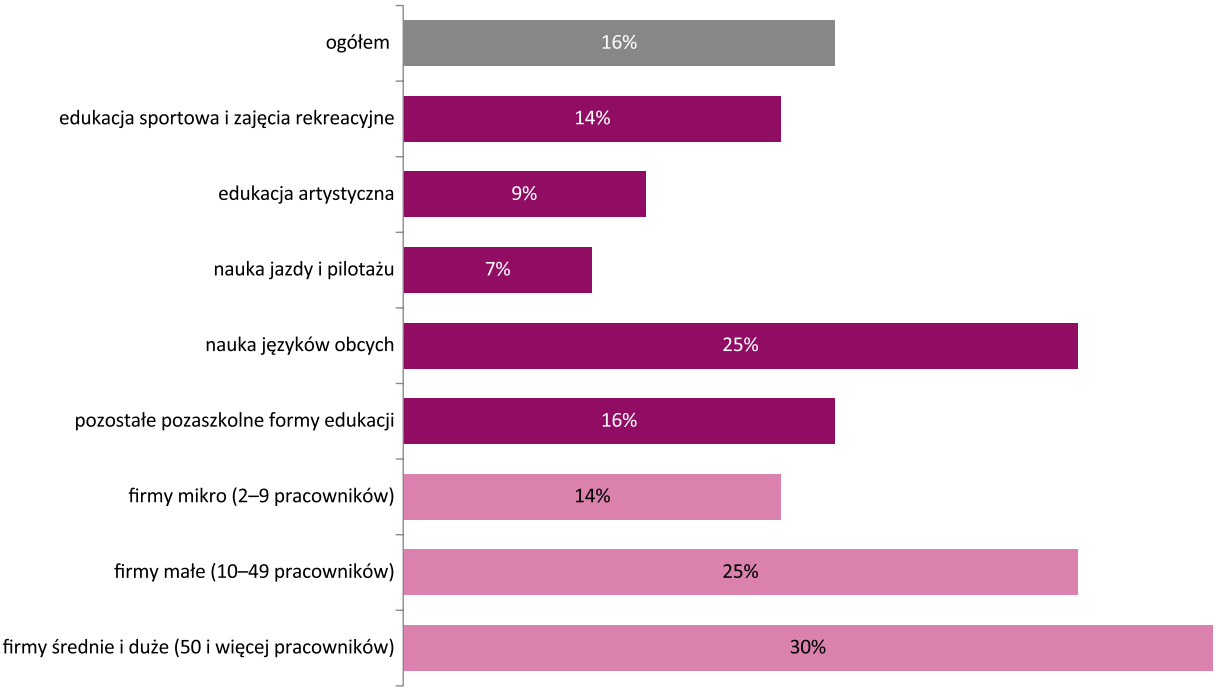
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

2.2. Procesy rekrutacyjne

Większość pracodawców w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie nie poszukiwało pracowników na kluczowe stanowiska.

16% pracodawców deklarowało, że w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie poszukiwano w ich firmie pracowników na kluczowe stanowiska. Wynik ten jest zbliżony do I edycji badania – 18% (wykres 11). Wyróżniają się podmioty zajmujące się nauką języków obcych, które najczęściej poszukiwały pracowników (25%) i odnotowały wzrost aż o 10 p.p. w stosunku do poprzedniej edycji, jeżeli chodzi o rekrutację. W przypadku bieżącej edycji nastąpił duży wzrost rekrutacji w firmach zatrudniających od 10 do 49 pracowników, jak również w podmiotach zatrudniających powyżej 50 pracowników (odpowiednio z 14% do 25% i z 16% do 30%). Spadła natomiast rekrutacja w firmach mikro, zatrudniających od 2 do 9 osób (z 18% do 14%).

Wykres 11. Poszukiwanie nowych pracowników w ostatnich 12 miesiącach – w podziale na obszary działalności w branży i wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

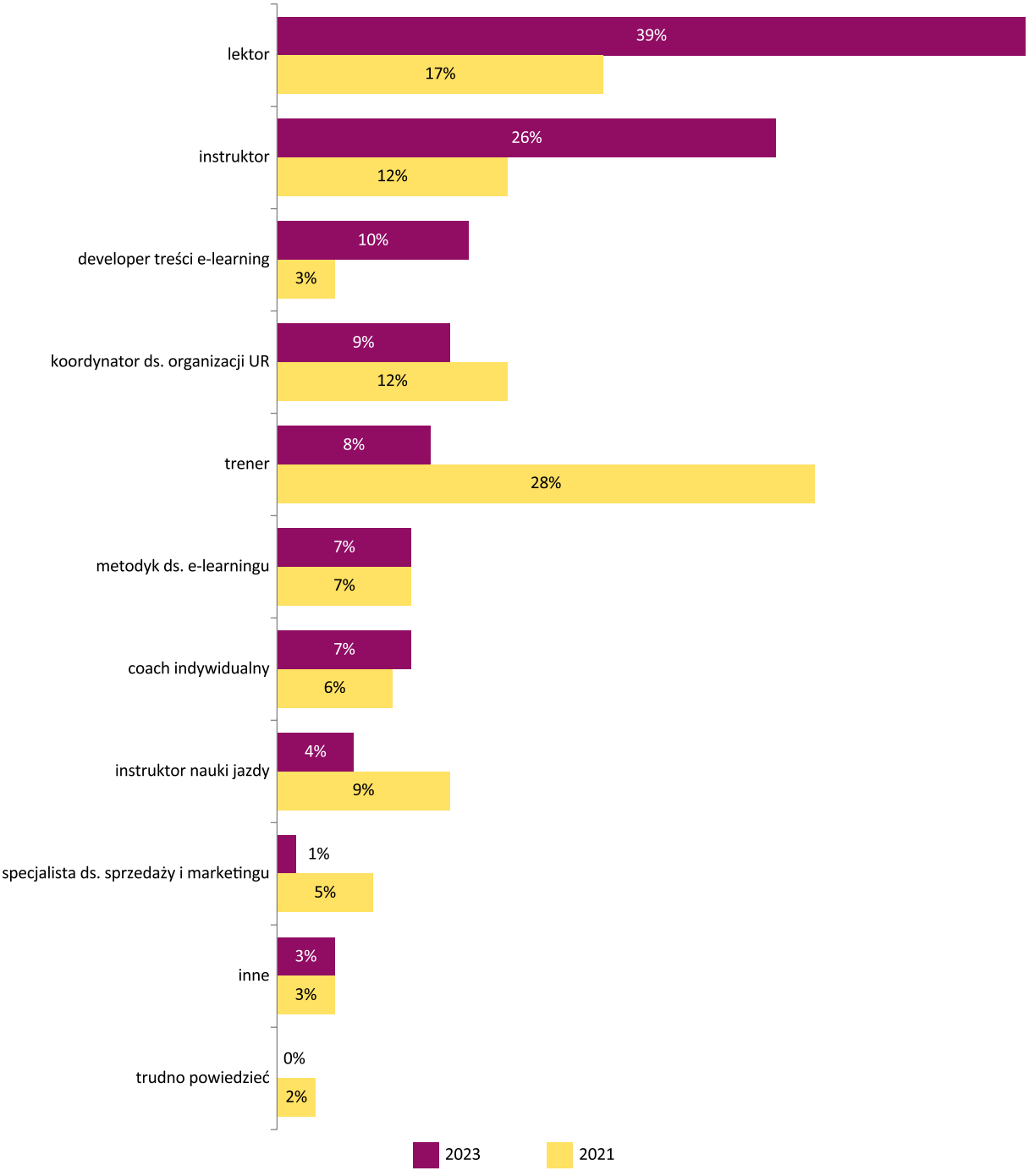
Najwięcej firm rekrutowało na stanowiska lektorów i instruktorów, ale wyraźny wzrost zainteresowania względem 2021 r. dotyczy także developera treści e-learning.

Pracodawcy poszukujący pracowników na kluczowe stanowiska rekrutowali najczęściej lektorów i instruktorów (odpowiednio 39% i 26%) (wykres 12). Zapotrzebowanie na lektorów i instruktorów jest duże i wydaje się rosnąć. Nastąpił bowiem znaczący wzrost w stosunku do poprzedniej edycji w zakresie planów dotyczących zatrudnienia pracowników w tych rolach zawodowych (odpowiednio o 22 p.p. i 14 p.p.).

Warto także zwrócić uwagę na stosunkowo duży wzrost zainteresowania rekrutacją pracowników na stanowisko developera treści e-learning (10% w bieżącej edycji wobec 3% w poprzedniej). Wynik ten sugerować może rosnące znaczenie tej roli zawodowej w procesie realizacji UR w nowych formach, zwłaszcza z wykorzystaniem narzędzi komunikacji zdalnej, sztucznej inteligencji i technologii immersyjnych. Częstsze poszukiwanie pracowników w tej roli w bieżącej edycji może być wskaźnikiem dążenia firm z branży UR do większej adaptacji do trendów technologicznych. Developerów treści e-learning poszukiwali najczęściej pracodawcy z obszaru edukacji artystycznej i pozostałych pozaszkolnych form edukacji (odpowiednio 19% i 16%). Jednocześnie zdecydowanie częściej pracowników w tej roli zawodowej poszukiwano w firmach dużych (zatrudniających więcej niż 250 pracowników) – 33%. Warto odnotować, że firmy, które wprowadziły minimum jedno działanie o charakterze innowacyjnym, częściej rekrutowały pracowników na kluczowe stanowiska. Dotyczy to nie tylko developerów i metodyków, których rekrutowało 99% firm innowacyjnych, lecz także coachów (98%), trenerów (91%), specjalistów ds. sprzedaży (90%) czy lektorów (81%). Jedynym stanowiskiem, na które takie firmy nie rekrutowały pracowników, był koordynator ds. organizacji UR.

Poza znaczącymi wzrostami w zakresie rekrutacji na takie stanowiska, jak lektor, instruktor czy developer treści e-learning obserwuje się też istotny spadek odsetka pracodawców, którzy poszukiwali trenerów (o 20 p.p., z 28% w I edycji do 8% aktualnie). Wynik ten może sygnalizować nasycenie rynku w zakresie zatrudnienia na to stanowisko.

Wykres 12. Rekrutacja pracowników w ostatnich 12 miesiącach



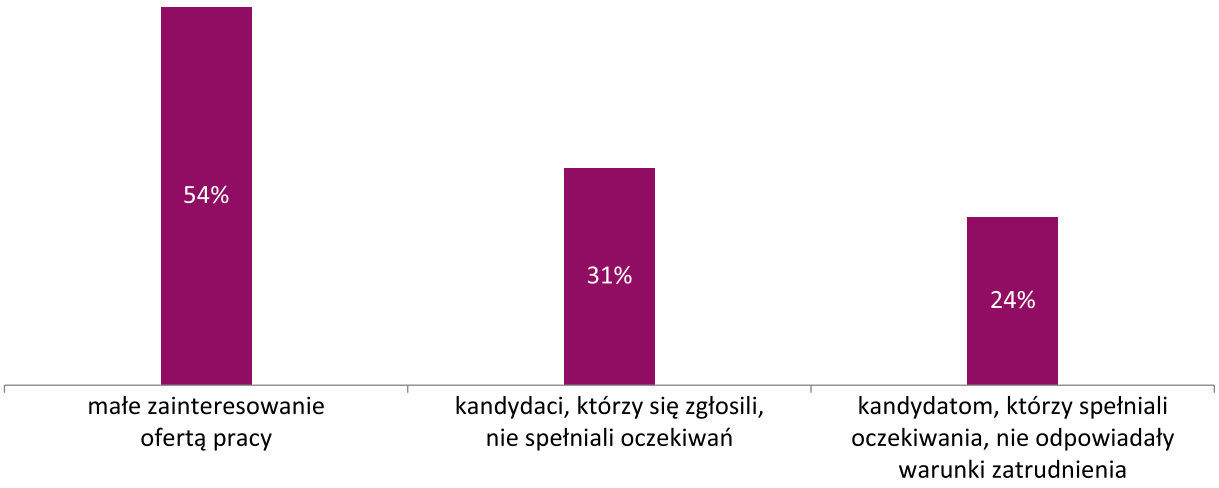
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy, którzy poszukiwali pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie 2023 N = 192, 2021 N = 141).

W kontekście obserwowanego zapotrzebowania na pracowników należy zauważyć, że w okresie ostatnich 12 miesięcy pracodawcom najtrudniej było pozyskać lektorów i instruktorów (34% i 23%).

Najczęstszą barierą rekrutacyjną w branży UR było małe zainteresowanie ofertą pracy.

Najczęstszą przeszkodą w znalezieniu odpowiednich pracowników było małe zainteresowanie ofertą pracy (54%) (wykres 13). Zdaniem pracodawców powodem trudności w rekrutacji były również: niespełnienie oczekiwań pracodawców (31%) oraz niezadowolenie pracowników z oferowanych warunków zatrudnienia (24%). Pracodawcy, którzy wskazali, że kandydaci nie spełniali oczekiwań, podkreślali najczęściej, że brakowało im odpowiednich kwalifikacji, kompetencji, umiejętności (60%), doświadczenia (41%) lub odpowiedniego wykształcenia (24%). Jeżeli chodzi o warunki zatrudnienia, w ocenie pracodawców, kandydatom nie odpowiadała przede wszystkim wysokość wynagrodzenia (70%).

Wykres 13. Źródła trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 158) – II edycja badania 2023.

Wyniki badań ilościowych są zbieżne z wnioskami płynącymi z przeprowadzonych badań jakościowych – **pracodawcy branży UR borykają się z luką kompetencyjną i wysokimi wymaganiami finansowymi kandydatów do pracy.** Brak na rynku pracy osób z oczekiwanymi kompetencjami stanowi znaczącą barierę w rekrutacji kadr do branży.

> *Nie wszyscy chcą w tej branży pracować dlatego, że mają wyższe wykształcenie kierunkowe, które gwarantuje stabilną, przewidywalną i wysoką pensję. Spośród osób, które chcą pracować, to są osoby, które się do tego nie nadają. Głównie nie dotyczy to braku wiedzy, tylko braków w kompetencjach społecznych. Jeżeli ktoś nie potrafi nawiązać relacji z klientami, na przykład z małymi dziećmi, to, niestety, ale taka osoba się nie sprawdza w roli trenera.*
> (TDI, osoba samozatrudniona)

> *Pracowników niewykwalifikowanych można znaleźć w każdej chwili. Natomiast pracowników takich, którzy naprawdę będą tak stricte pod moją działalność, jest bardzo trudno znaleźć.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Pracownicy posiadający wysokospecjalistyczne kompetencje są trudno dostępni na rynku pracy. Kandydaci stawiają też coraz wyższe wymagania dotyczące warunków zatrudnienia.

> *W tej chwili są bardzo duże trudności. (…) przynajmniej ja mam taki duży problem, widzę, że niespecjalnie są chętni Ci co mają kompetencje, ponieważ są już gdzieś zatrudnieni. Albo są bardzo duże oczekiwania, jeśli chodzi o warunki pracy. Zatrudnienie to jest bardzo duży problem w tej chwili.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Problemy z dostępem do kadr powodują, że pogłębia się rozbieżność między oczekiwaniami finansowymi kandydatów a faktyczną płacą oferowaną przez pracodawców. Choć pracodawcy rozumieją, że wyższe wynagrodzenia przekładają się na lepsze efekty pracy, nie są w stanie ich podnosić z uwagi na rosnące koszty pracy.

> *Oczekiwania finansowe kandydatów są bardziej wygórowane niż możliwości pracodawcy. To jest główna rzecz, która determinuje. Jeśli ktoś będzie dobrze zarabiał, to będzie się starał, żeby dalej pracować. Ale branży nie stać na to, żeby co chwilę podnosić wygórowaną stawkę.*
> (TDI, przedsiębiorca)

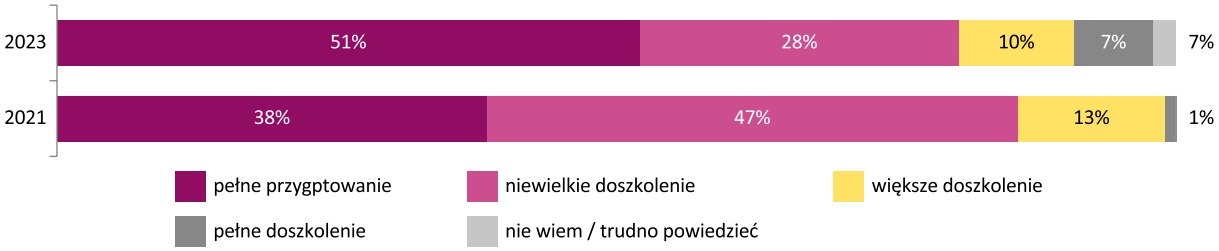
Pracodawcy podkreślają, że wygórowane oczekiwania finansowe mają także kandydaci młodzi, posiadający małe doświadczenie i niewystarczające kompetencje. Z powodu braku zgody na podnoszenie wynagrodzeń w tej grupie wiekowej rośnie fluktuacja kadr.

> *Nie wiem, czy to jest też trend, że młodzi pracownicy myślą, że będą zarabiać Bóg wie jakie pieniądze i żądają wygórowanych stawek. A to doświadczenie mają bardzo małe i potem z tego może wynika ta fluktuacja, ta rotacja właśnie.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Dominującą strategią rekrutacyjną pracodawców z branży UR jest strategia sita.

Jak wskazują wyniki badania jakościowego, pracodawcy coraz częściej oczekują określonych, niekiedy wysokospecjalistycznych kompetencji. Wysoki udział pracodawców deklarujących w badaniu ilościowym stosowanie strategii sita[34] w procesie rekrutacji wydaje się odzwierciedlać płynące z badania jakościowego wnioski. **79% przedsiębiorców w branży UR oczekuje bowiem, że osoby nowo przyjęte do pracy na stanowiskach innych niż kierownicze będą posiadały pełne przygotowanie lub przejdą tylko niewielkie przeszkolenie**[35]. Odnotować należy, że w bieżącej edycji struktura pracodawców oczekujących od kandydatów do pracy przygotowania uległa zmianie, tj. nastąpił ich wzrost – z 38% do 51%.

Wykres 14. Poziom przygotowania do pracy na stanowiskach innych niż kierownicze wśród nowo przyjętych pracowników – w podziale na lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy 2023 N = 800, 2021 N = 800).

[34] Strategia sita to podejście do rekrutacji pracowników, w którym przedsiębiorstwa zorientowane są na pozyskanie kandydata odpowiednio przygotowanego do pracy. Dzięki zastosowaniu tej strategii pracodawca nie ponosi kosztów związanych z koniecznością rozwinięcia odpowiednich kompetencji i dopasowania przyszłego pracownika do wymogów stanowiska oferowanego w procesie rekrutacji, oczekując, że zatrudniony kandydat do pracy jest w stanie od razu efektywnie realizować swoje zadania.

[35] 4 Strategia sita przeważa w firmach z sektora od I edycji badania (zgodnie z wynikami badania z 2021 r., 85% przedsiębiorców oczekiwało od kandydata do pracy pełnego przygotowania lub zakładało przeszkolenie go tylko w niewielkim zakresie).

Uzupełniając powyższe wyniki wnioskami z badań jakościowych, dodać należy, iż **pracodawcy poszukują pracowników nie tylko z kompetencjami zapewniającymi natychmiastową samodzielność w realizacji zadań, lecz także z doświadczeniem zawodowym.** Dla pracodawców poszukujących kadr do branży przydatność zawodowa to najważniejsze kryterium w procesie rekrutacji. Pracodawcy chcą jak najszybciej korzystać z kompetencji i doświadczenia pracowników w realizacji zadań na określonym stanowisku.

> *Biorę pod uwagę przede wszystkim, czy jest to osoba z praktyką w obszarze szkoleniowym. To znaczy taka, która będzie (…) znała specyfikę szkoleń. Zależy mi na tym, żeby to była osoba, która wie, w jaki sposób prowadzić rozmowy z klientami. Wie, w jaki sposób przedstawiać usługi rozwojowe. Wie po prostu, o co chodzi w tej branży.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Jak podkreślali pracodawcy w badaniu jakościowym – w branży UR nie ma miejsca na zatrudnianie młodych pracowników, którzy dopiero zdobywają niezbędne umiejętności i wymagają przyuczenia.

> *Pracodawcy patrzą na doświadczenie, na to, co się potrafi, a nie na to, co jest napisane w CV. Nie wierzy się w CV i listy motywacyjne, ale patrzy się na typowo umiejętności dostosowane do konkretnego stanowiska.*
> (TDI, osoba samozatrudniona)

> *Bo nie mają czasu na uczenie od nowa. Tu na nauczanie tego pracownika kolejny raz, tracą zbyt wiele czasu. Dlatego szukają doświadczonych.*
> (TDI, osoba samozatrudniona)

Pracodawcy podkreślają, że **w trakcie prowadzenia procesu rekrutacji konieczna jest praktyczna weryfikacja tych kompetencji kandydata, które są uznane za niezbędne do skutecznej realizacji zadań zawodowych**. Weryfikowanie i ocena wykonania konkretnych zadań problemowych, w trakcie procesu rekrutacji, pozwala pracodawcom na szczegółowe sprawdzenie poziomu umiejętności przyszłych pracowników. Także na weryfikację wybranych kompetencji społecznych – zarządzania czasem, bycia odpowiedzialnym.

> *To, co na pewno sprawdzam, to czy ktoś ma doświadczenie. (…) Ale to nie jest tak, że przychodzi do nas osoba i mówi: piszę scenariusze, to teraz będę pisał scenariusze u was. (…) ja wtedy proszę o próbkę czegoś takiego, albo daję zadanie do wykonania i na podstawie scenariusza czy takiej próbki weryfikuję, czy ta osoba się nadaje, czy nie.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Wyniki badań jakościowych wskazują, że pracodawcy poszukują pracowników proaktywnych, o wysokim poziomie samodzielności i zaangażowanych.

> *To musi być osoba proaktywna, czyli taka, która w momencie, kiedy dostrzeże jakieś potrzeby na rynku, to zaczyna działać, zaczyna szukać. A nie czeka na dostarczenie jej materiałów czy konkretne wskazanie kierunku rozwoju. To musi być osoba, która ma takie spojrzenie na ogół, a nie na szczegół.*
> (TDI, przedsiębiorca)

> *I przede wszystkim osoba, która potrafi pracować samodzielnie. To znaczy, w tym konkretnym przypadku nie musi to być osoba stricte nastawiona na pracę zespołową. To jest osoba, która się komunikuje, ale potrafi pracować obok na stanowisku. Czyli po prostu samodzielnie.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Wśród kompetencji ważnych dla wszystkich stanowisk respondenci wskazywali na znaczenie kompetencji społecznych i osobistych, w szczególności takich, jak: umiejętność komunikowania się, tworzenia i budowania relacji z konkretnym klientem.

> *Taka osoba musi być elastyczna, musi być otwarta do ludzi, bo to też przyciąga.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Ponadto **specyfika działalności branży wymusza na pracodawcach poszukiwanie kandydatów z umiejętnościami wykorzystania w pracy różnych narzędzi kontaktu, komunikacji i utrzymywania relacji**. Cenione są umiejętności dotarcia do wybranej grupy docelowej i wzbudzania zainteresowania potencjalnych klientów oferowaną usługą.

> *Gdybyśmy mieli dzisiaj rekrutować, to wydaje mi się, że podejście do klienta, sposób bycia i wizję przyszłościową, czyli wszystkie nowinki, które gdzieś wchodzą, żeby ta osoba była przygotowana i znała wszystkie metody rekrutacji poprzez Facebook, Instagram.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Specyficzne kryteria rekrutacji wobec pracowników pojawiają się w odniesieniu do wybranych usług i dotyczą konkretnych umiejętności – np. językowych czy artystycznych.

Zauważyć należy, że rosnące koszty zatrudnienia w branży powodują[36]**, że pracodawcy zlecają wykonywanie zadań zawodowych, korzystając z zewnętrznych zasobów**. Strategia outsourcowania usług jest oceniana jako bardziej korzystna finansowo niż zatrudnianie stałych pracowników. Wysokie koszty pracy powodują, że pracodawcy, osoby samozatrudnione, szukając oszczędności, rezygnują z zatrudniania pracowników na etat i zachęcają ich do zakładania jednoosobowych działalności gospodarczych lub kontynuowania współpracy w ramach umowy cywilnoprawnej. Zaznaczyć przy tym należy, iż nie występują różnice w podejściu do rekrutacji i kryteriów, jakimi posługują się osoby samozatrudnione lub pracodawcy zatrudniający pracowników.

> *Koszty zatrudnienia są podstawowym kryterium. Każdy pracodawca zatrudni kogoś, kto będzie miał niższe koszty, a z kolei jeżeli pracodawca ma określoną pulę środków na zatrudnienie osoby, to ta pula jest na wszystkie sprawy związane z podatkami, ubezpieczeniami i tak dalej, więc im więcej wyda się na podatki, ZUS-y, tym mniej na rękę netto otrzyma instruktor. Dlatego podstawowymi formami zatrudnienia dla studentów poniżej dwudziestego szóstego roku życia jest umowa zlecenie, a w przypadku osób, które nie są już studentami albo skończyły 26 lat, to taką najczęstszą formą jest jednoosobowa działalność gospodarcza.*
> (TDI, osoba samozatrudniona)

[36] Jest to główny powód niespełnienia oczekiwań kandydatów do pracy wskazywany przez pracodawców uczestniczących w badaniu ilościowym.

Zdaniem respondentów zlecanie usług pozwala na ograniczenie inwestycji i nie wymaga doszkalania własnych pracowników. Pracodawcy biorący udział w badaniu jakościowym uważają, że forma współpracy z zewnętrznym pracownikiem, poza korzyściami finansowymi, zwiększa także motywację i zaangażowanie do pracy.

> *Ktoś by mógł powiedzieć, że mniej korzystne dla firmy jest jednak outsourcowanie tego typu usług. Ale się u nas często sprawdza. Bo takie osoby, jeżeli mają wynagrodzenie czy prowizję płatną od efektu, to też zupełnie inaczej funkcjonują, ta motywacja jest inna.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Pracodawcy z branży, budując strategie rekrutacji i zarządzania zasobami ludzkimi, oczekują przede wszystkim pracowników przygotowanych do pracy, którzy w krótkim czasie będą w stanie przynieść ich przedsiębiorstwu korzyści, nie generując konieczności zainwestowania w ich rozwój. Pracodawcy niechętnie inwestują w doskonalenie kompetencji, nie postrzegając tego działania jako skuteczny sposób na zwiększenie motywacji do pracy oraz budowania lojalności pracowników. Pracodawcy preferują zarządzanie oparte na outsourcowaniu potrzebnych kompetencji w określonym czasie, nie zaś na ich rozwijaniu. Strategia ta może przynieść krótkofalowe korzyści, lecz nie przekłada się na rozwój branży. Sprawdza się w momentach kryzysowych, pozwalając na szybką zmianę (redukcja kosztów w okresie mniejszej *prosperity*). Jednocześnie w okresie większej *prosperity* umożliwia poradzenie sobie z nadmiarem zadań przez krótkofalowe zwiększenie kadry. Jednak w każdym z tych zastosowań jest to strategia chwilowa, która nie pozwala na rozwój wewnętrznych zasobów kadrowych przedsiębiorstwa.

Rysunek 16. Strategie rekrutacyjne

Rekrutacja z perspektywy pracodawców

Pracodawcy

- oczekują od kandydatów pełnego przygotowania lub przejścia niewielkiego doszkolenia (strategia sita)
- nie mogą zaoferować oczekiwanego przez pracowników wynagrodzenia z uwagi na rosnące koszty pracy
- poszukują pracowników z doświadczeniem zawodowym
- poszukują pracowników proaktywnych i zaangażowanych
- cenią sobie kompetencje społeczne kandydatów do pracy (umiejętność komunikowania się, tworzenia i budowania relacji z klientem)
- outsourcują usługi lub rezygnują z zatrudniania na etat
- rzadko inwestują w rozwój pracownika

Kandydaci do pracy

- wskazują niskie zainteresowanie ofertą pracy
- brakuje im doświadczenia
- brakuje im kompetencji
- mają wysokie oczekiwania finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja badania 2023.

Rozdział 3. Ocena, rozwój i motywowanie pracowników

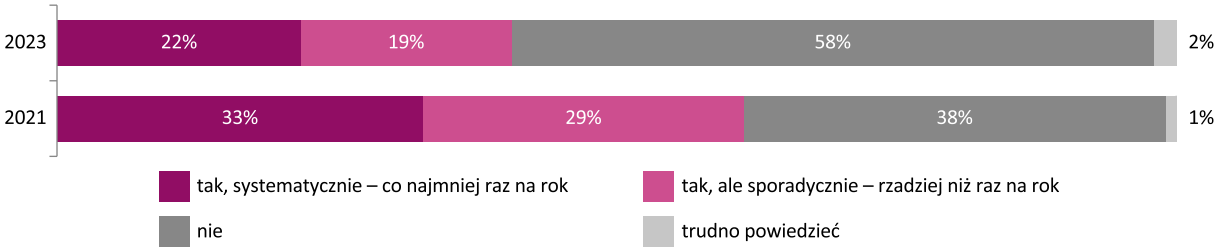
3.1. Ocena umiejętności pracowników

Mniej niż połowa pracodawców ocenia umiejętności pracowników.

Około 41% pracodawców deklarowało, że kompetencje pracowników w ich organizacji oceniane są systematycznie lub sporadycznie. Odnotować należy, że **odsetek ten zmalał w okresie ostatnich dwóch lat o 21 p.p.** (z 62% do 41%) (wykres 15). Dodatkowo w poprzedniej edycji systematyczną ocenę umiejętności pracowników deklarowało 33% pracodawców, natomiast obecnie odsetek ten spadł do 22%.

Najczęściej systematyczną ocenę swoich pracowników prowadzą firmy duże (58%) oraz ośrodki nauki jazdy i pilotażu (40%)[37].

Wykres 15. Ocena umiejętności pracowników w podziale na lata



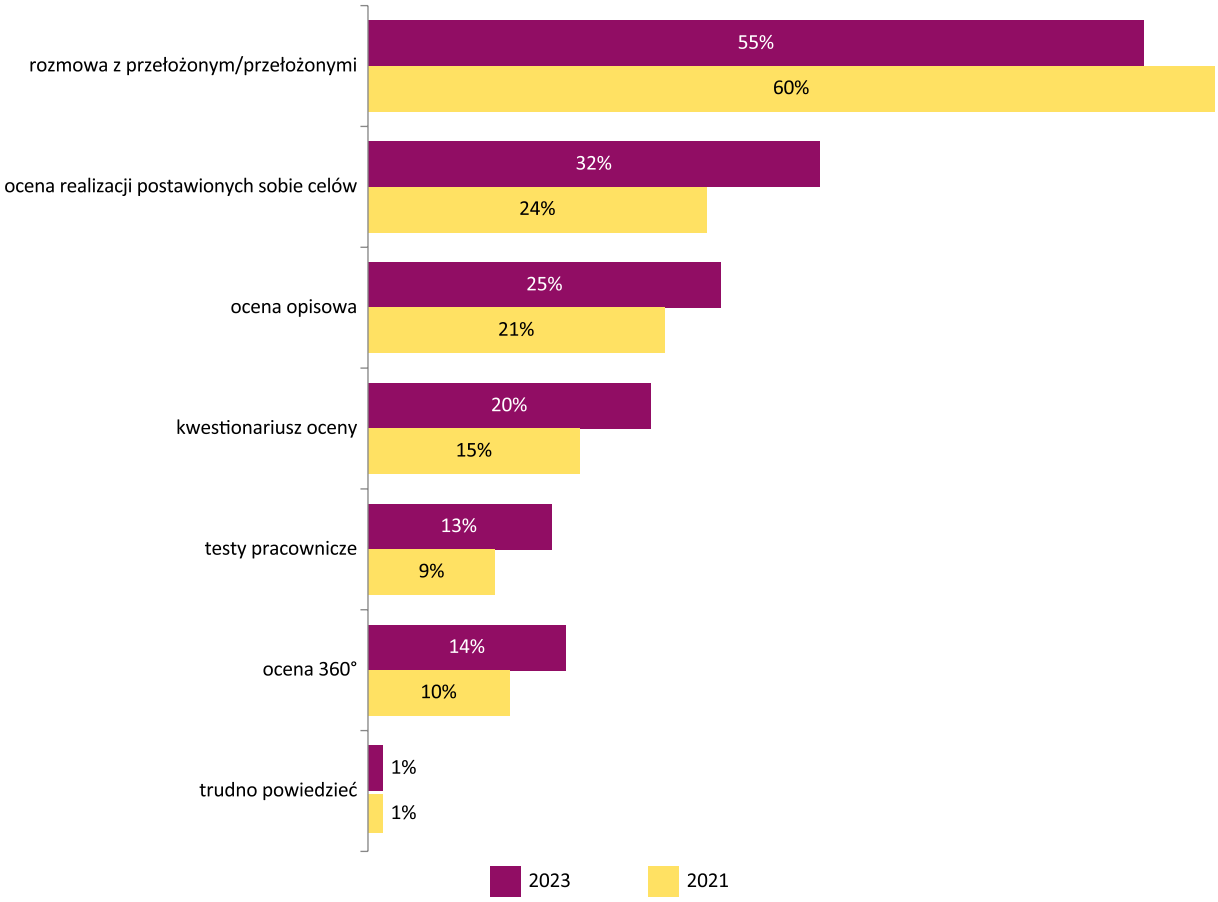
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy 2023 N = 800, 2021 N = 800).

[37] W wielu miastach co roku publikowane są wyniki dotyczące zdawalności w podziale na OSK, co informuje o skuteczności danej szkoły w zakresie nauki jazdy. Może to stanowić podstawę do oceny umiejętności pracowników.

Pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach nieco częściej niż pracodawcy zaznaczali, że w firmie, w której pracują, ocenia się ich pod kątem posiadanych kompetencji (53%).

Ocena pracownicza najczęściej przeprowadzana jest w postaci rozmowy z przełożonymi – 55% (wykres 16). Mniej pracowników ocenianych jest na podstawie realizacji postawionych celów (32%) czy oceny opisowej (25%). Jedynie w przypadku 14% badanych pracowników sposobem oceny kompetencji jest ocena 360 stopni[38]. Zaznaczyć trzeba, że w bieżącej edycji największy wzrost w zakresie stosowanych metod oceny kompetencji pracowników widać w przypadku oceny celów (o 8 pp., z 24% do 32%).

Wykres 16. Sposoby oceniania kompetencji pracowników w podziale na lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy oceniani w firmie pod kątem posiadanych umiejętności 2023 N = 425, 2021 N = 553).

[38] Pozyskiwanie informacji od współpracowników, bezpośredniego przełożonego, przełożonych wyższego szczebla, podwładnych, klientów itp.

W opinii pracodawców kompetencje ich pracowników są zadowalające.

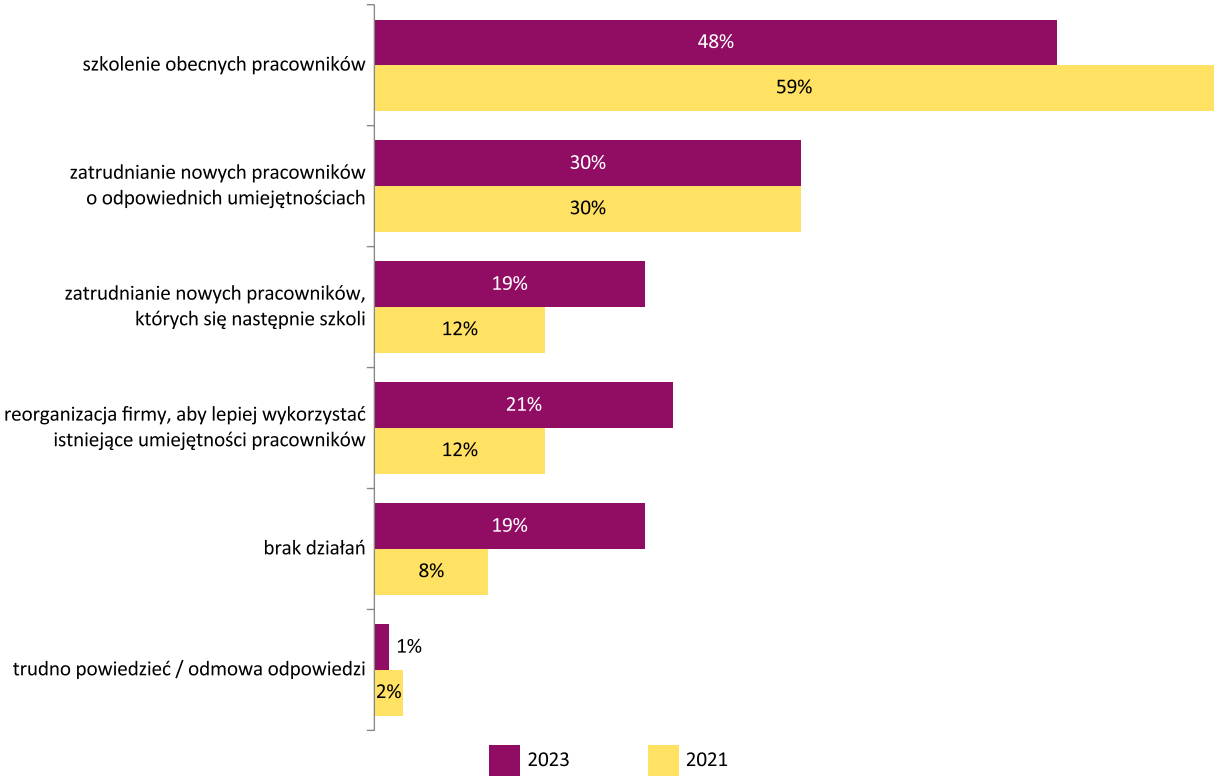
W porównaniu z wynikami I edycji badania udział pracodawców, którzy deklarowali, że umiejętności ich pracowników są w pełni zadowalające i nie wymagają szkolenia, nie uległ znaczącym zmianom (96% w I edycji i 93% w II). Najmniej zadowoleni z kompetencji swoich pracowników byli przedstawiciele firm zajmujących się nauką języków obcych (87%) oraz podmiotów mikro, tj. firm zatrudniających od 2 do 9 osób (93%).

Doszkalanie obecnych pracowników to najczęściej stosowana strategia uzupełniania braków kompetencyjnych.

Gdy w branży brakuje konkretnych umiejętności, przedsiębiorcy najczęściej szkolą obecnych pracowników (48%)[39] **bądź zatrudniają nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach (30%)** (wykres 17). W ostatnich dwóch latach zaobserwowano jednak zmiany w kontekście postępowania pracodawców **w sytuacji deficytów kompetencji w firmie – więcej firm niż dwa lata temu stawia na bezkosztowe strategie, czyli nie podejmuje żadnych działań lub przeprowadza reorganizację w celu lepszego wykorzystania istniejących umiejętności (odpowiednio wzrost z 8% do 19% i z 12% do 21%)**. 30% zatrudnia nowych pracowników. Część firm decyduje się na outsourcowanie realizacji zadań. Oprócz tego zauważono także spadek działań szkoleniowych na rzecz pracowników.

[39] Lektura danych z I edycji badań BBKL w przypadku takich branż, jak nowoczesne usługi biznesowe czy komunikacja marketingowa, wskazuje, że pracodawcy z branży UR rzadziej niż przedstawiciele tych sektorów inwestują w rozwijanie kompetencji pracowników w sytuacji ich niedoboru. W branży UR rozwiązanie to wdraża 48% badanych, podczas gdy np. w przypadku sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych dotyczy to 74% pracodawców. Natomiast w przypadku przedstawicieli sektora komunikacji marketingowej odsetek ten wynosił 64%.

Wykres 17. Działania podejmowane przez firmy, gdy brakuje konkretnych umiejętności, w podziale na lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy 2023 N = 800, 2021 N = 800).

3.2. Formy rozwoju pracowników

Większość pracodawców deklarowało, że posiada ofertę rozwoju kompetencji skierowaną do pracowników firmy.

Deklaracje pracodawców na temat wspierania umiejętności swoich pracowników pozwoliły wyliczyć **wskaźnik aktywności rozwojowej firm w branży UR, który wyniósł 71%. Tylu przedstawicieli przedsiębiorstw twierdziło, że rozwijało kompetencje zatrudnionych przez siebie osób w jakiejkolwiek formie w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie**[40]. Jest to lekki spadek (o 5 p.p.) w porównaniu z poprzednią edycją.

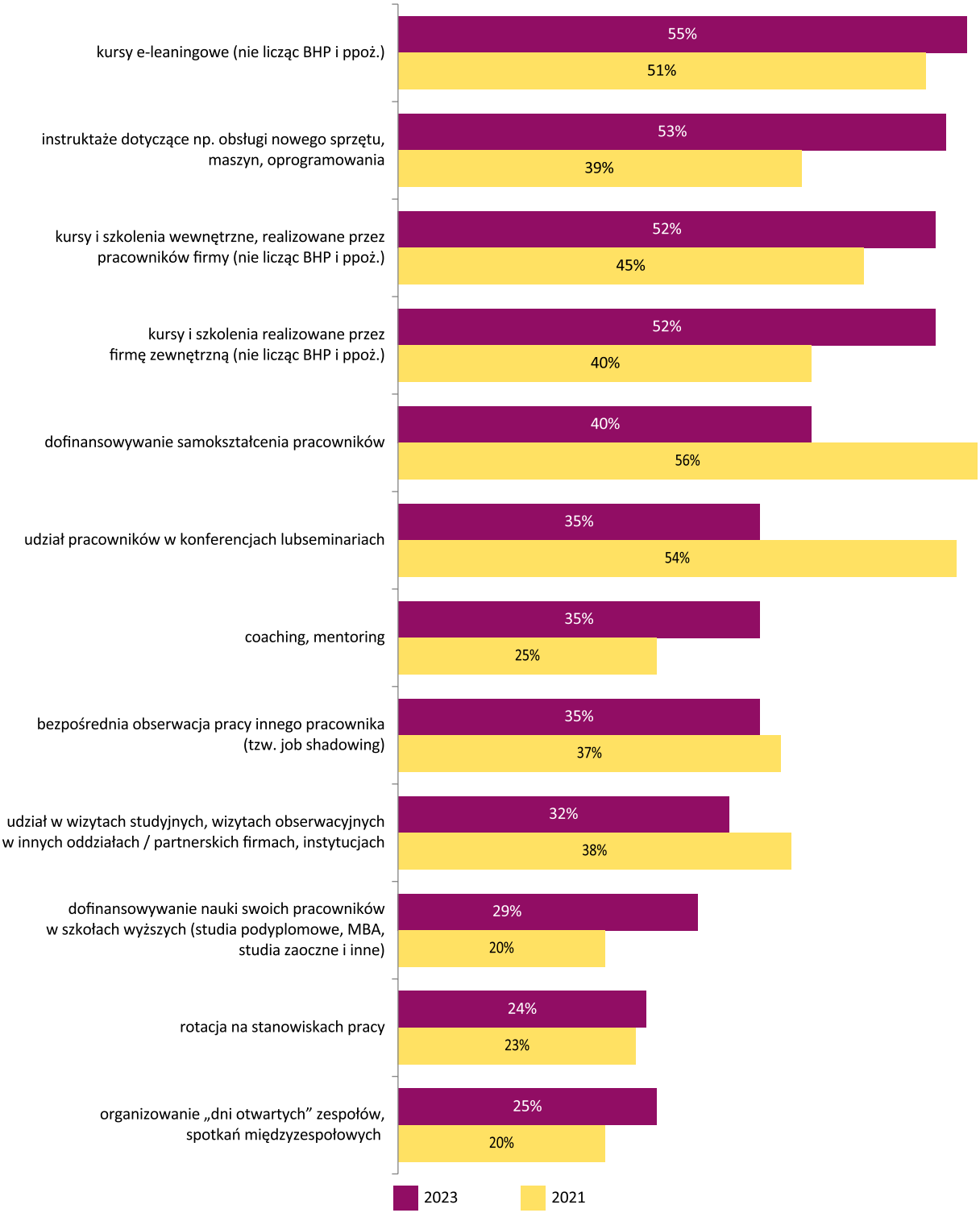
Do najczęściej oferowanych przez pracodawców form rozwijania umiejętności w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie należały: kursy e-learningowe, instruktaże dotyczące np. obsługi nowego sprzętu, maszyn, oprogramowania, kursy i szkolenia wewnętrzne[41], kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną[42] (odpowiednio: 55%, 53%, 52%, 52%) (wykres 18). Wymienione formy aktywności rozwojowej wskazywane były częściej w obecnej edycji niż w poprzedniej. **Najistotniejszy wzrost obserwuje się w przypadku instruktaży dotyczących obsługi nowego sprzętu, maszyn i oprogramowania (o 14 p.p., z 39% do 53%), co może oznaczać próbę adaptacji branży do trendów technologicznych.** Zaznaczyć też należy, że niektóre formy dokształcania w obecnej edycji wskazywane były rzadziej w porównaniu do I edycji. Do takich form należy dofinansowanie samokształcenia pracowników, np. przez zakup książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania czy dostęp do internetowych baz wiedzy (obecnie 40%, w I edycji 56%) oraz udział pracowników w konferencjach lub seminariach (obecnie 35%, w poprzedniej edycji 54%). Spadek w zakresie wsparcia rozwoju pracowników przez zakup książek, prenumeratę czasopism czy zakup oprogramowania nie wpłynął na odsetek pracowników korzystających z takich materiałów w ramach samodzielnej nauki – w bieżącej edycji korzystało bowiem z ich w ramach uczenia się nieformalnego 48% pracowników, natomiast w poprzedniej – 45%.

[40] Ofertę rozwojową posiadali najczęściej pracodawcy reprezentujący pozaszkolne formy edukacji artystycznej (85%), naukę języków obcych (80%), a także podmioty średnie (79%).

[41] Nie licząc szkoleń BHP i ppoż.

[42] Nie licząc szkoleń BHP i ppoż.

Wykres 18. Formy rozwijania umiejętności zawodowych w ciągu ostatnich 12 miesięcy – perspektywa pracodawców w podziale na lata



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy 2023 N = 800, 2021 N = 800).

Większość badanych pracowników uczestniczyła w minimum jednej formie doskonalenia zawodowego w miesiącach poprzedzających badanie.

W ramach badania wyliczono także wskaźnik aktywności rozwojowej pracowników. Obliczono go, biorąc pod uwagę udział pracowników, którzy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie uczestniczyli w przynajmniej jednej formie rozwoju w miejscu pracy lub poza nim lub wybrali samodzielną naukę. Uzyskany wynik wskazuje, że **aktywność rozwojowa pracowników nie uległa dużym zmianom. W I edycji wartość wskaźnika wynosiła 74%, podczas gdy w obecnej wzrósł on do 78%**.

Korzystając ze szkoleń wewnętrznych lub zewnętrznych, kompetencje podnosili głównie pracownicy firm dostarczających UR w zakresie nauki języków obcych (69%) oraz pozostałych pozaszkolnych form edukacji (60%). Co ciekawe, aktywność w tym obszarze wykazywali częściej pracownicy firm małych i mikro (po 65%). Doskonalenie zawodowe w formie szkoleń w miejscu pracy i poza nim dominowało wśród lektorów (74%) i metodyków ds. e-learningu (75%).

Pracownicy, którzy zdecydowali się na aktywność rozwojową w miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie, realizowali najczęściej instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, oprogramowania (27%) i spotkania międzyzespołowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów (16%). Zaznaczyć przy tym należy, że w porównaniu z poprzednią edycją obserwuje się 7-punktowy wzrost korzystania z instruktażu dotyczącego np. obsługi nowego sprzętu lub oprogramowania (tabela 3), co może mieć związek z próbą adaptacji do wyczuwanych przez pracowników sektora zmian technologicznych w branży.

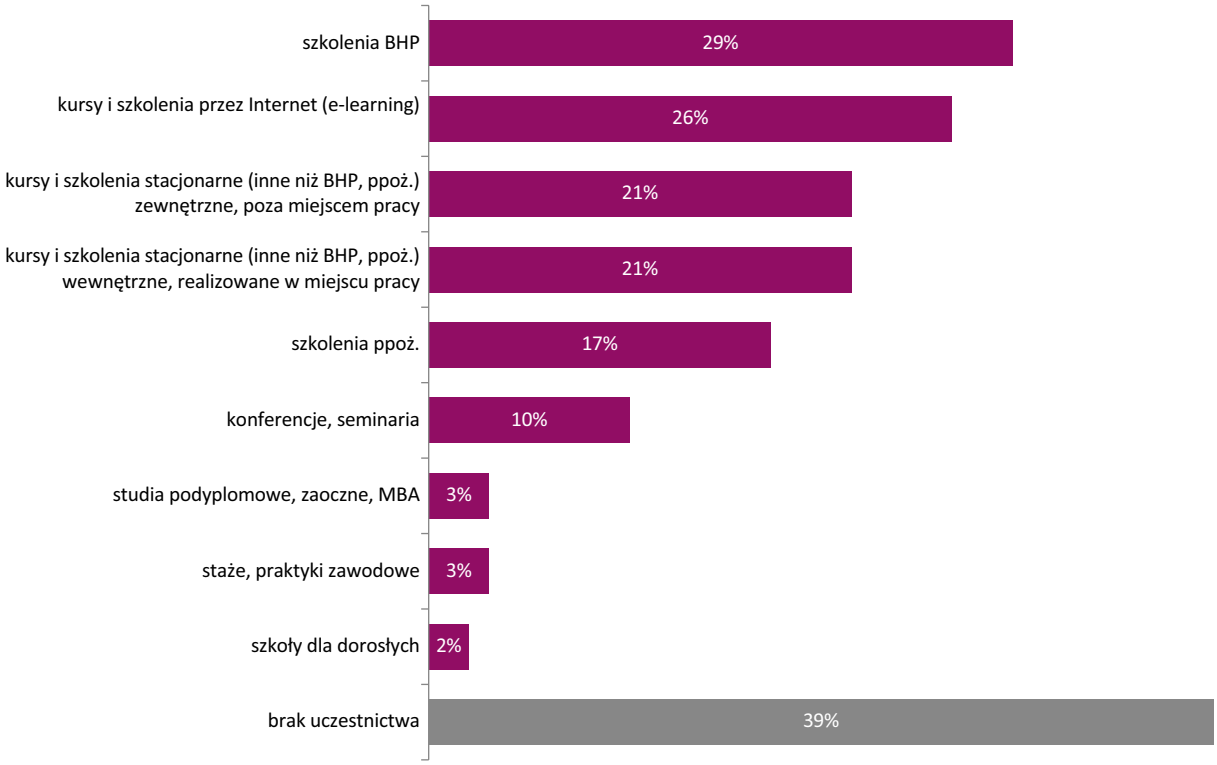
Tabela 3. Udział pracowników na kluczowych stanowiskach w min. 1 formie rozwijania kompetencji w miejscu pracy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie

Stanowisko kluczowe	udział w min. 1 formie rozwoju kompetencji w miejscu pracy	brak udziału w formach rozwoju w miejscu pracy
Trener	62%	38%
Coach indywidualny	65%	35%
Instruktor nauki jazdy	52%	48%
Instruktor	60%	40%
Lektor	74%	26%
Metodyk ds. e-learningu	75%	25%
Developer treści e-learning	63%	37%
Koordynator ds. organizacji UR	55%	45%
Specjalista ds. sprzedaży i marketingu	63%	37%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

Łącznie dwie trzecie badanych pracowników uczestniczyło w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie w minimum jednej formie doskonalenia zawodowego poza miejscem pracy (60%). Jeśli z wyliczeń tych wyłączyć szkolenia BHP, odsetek ten spada do 55%. To właśnie w szkoleniach BHP najczęściej uczestniczyli badani pracownicy (29%) (wykres 19). Pracownicy na kluczowych stanowiskach uczestniczyli także w szkoleniach przez Internet oraz w szkoleniach stacjonarnych realizowanych zarówno w miejscu pracy przez zewnętrzny podmiot, jak i poza pracą (odpowiednio: 26%, 21% i 21%).

Wykres 19. Udział pracowników w formach rozwijania kompetencji organizowanych poza miejscem pracy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy 2023 N = 801, 2021 N = 838) – II edycja badania 2023.

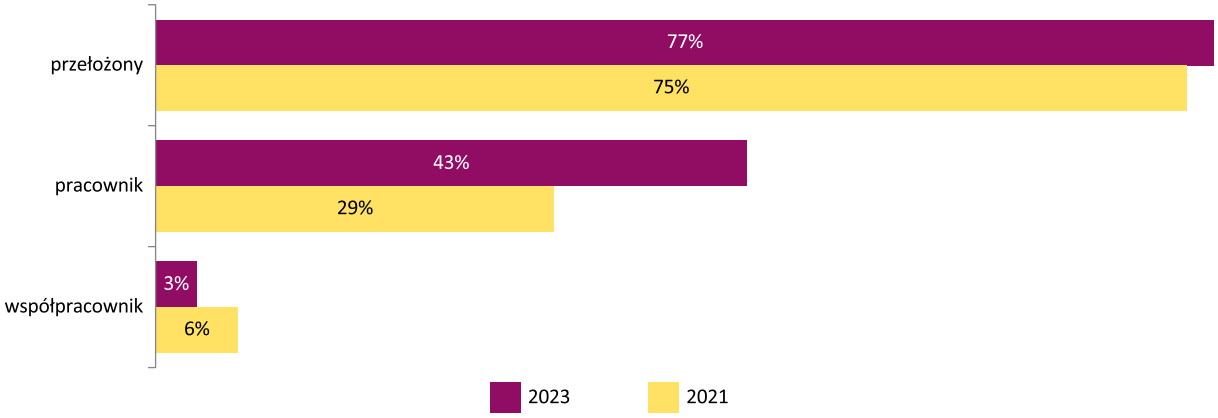
Niemal wszyscy badani pracownicy deklarują zadowolenie z możliwości rozwoju kompetencji dostępnych w ich miejscu pracy.

Dla zdecydowanej większości badanych pracowników oferowane przez pracodawców szkolenia są wystarczające (92%). Opinii w tym obszarze nie różnicuje stanowisko zajmowane przez respondentów. Nieco rzadziej pozytywne opinie można spotkać w przypadku pracowników firm mikro, tj. zatrudniających do 9 osób (87% wobec min. 93% w odniesieniu do firm o większej liczbie zatrudnionych).

Badani pracownicy uczestniczący w różnych formach rozwoju kompetencji, niezależnie od ich charakteru (organizowane poza miejscem pracy i realizowane w miejscu pracy), wskazywali, że inicjatorem tych aktywności był najczęściej przełożony (77%) (wykres 20). Dotyczyło to zwłaszcza lektorów, specjalistów ds. sprzedaży i marketingu oraz instruktorów nauki

jazdy (odpowiednio 88%, 88% i 82%). W ciągu dwóch lat wzrosła z 29% do 43% aktywność badanych pracowników w inicjowaniu rozwoju. Najczęściej takie decyzje podejmowali pracownicy z obszaru edukacji artystycznej (61%) i nauki jazdy (51%). Nieco częściej aktywność rozwojową postanowili realizować wskutek własnej decyzji badani pracownicy z firm małych i mikro (odpowiednio 46% i 44%) aniżeli firm średnich i dużych.

Wykres 20. Inicjator aktywności rozwojowej realizowanej w miejscu pracy i poza nim w podziale na lata



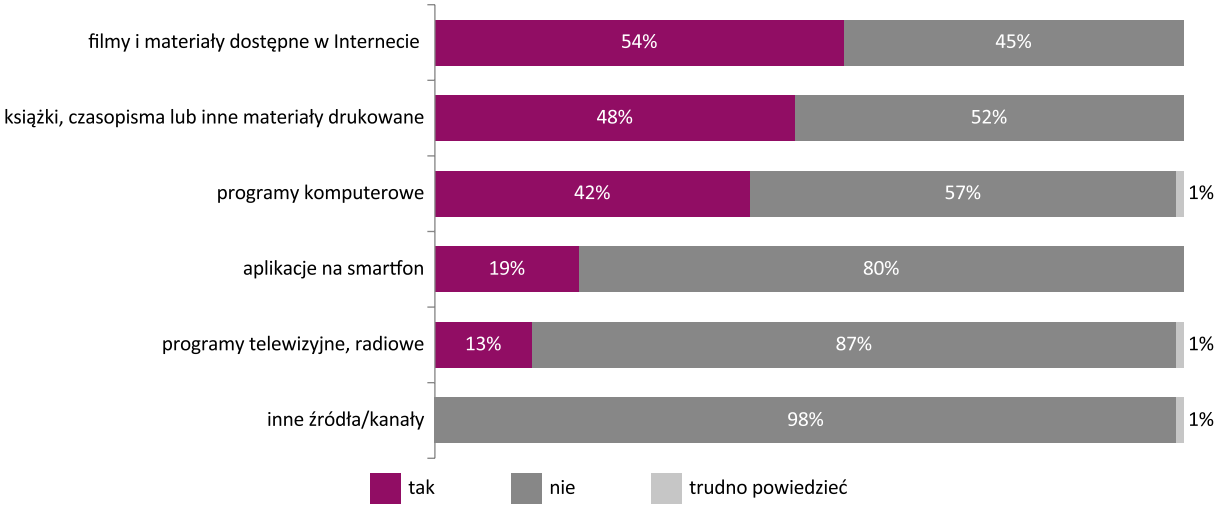
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy uczestniczący w szkoleniach organizowanych przez podmioty zewnętrzne i/lub w szkoleniach organizowanych w miejscu pracy, 2023 N = 507, 2021 N = 281).

Pracownicy często uczą się w sposób nieformalny, korzystając z filmów, materiałów dostępnych w Internecie, książek itp.

W sposób nieformalny, wykorzystując do tego materiały dostępne w Internecie, uczy się 54% badanych pracowników (wykres 21). Niewiele mniej wykorzystywało do tego celu książki, czasopisma lub inne materiały drukowane (48%) albo programy komputerowe (42%). Pomiędzy edycjami zwiększyło się wykorzystanie materiałów dostępnych w Internecie (o 10 p.p. z 44%) oraz programów komputerowych (o 5 p.p., z 37%).

Podkreślić należy, że w porównaniu do poprzedniej edycji więcej pracowników decydowało się na uczenie się nieformalne w związku z pracą na obecnym stanowisku (71% w bieżącej edycji w porównaniu z 61% w poprzedniej). Zmalał jednocześnie udział pracowników podejmujących samodzielną naukę w ramach rozwijania swoich umiejętności, zainteresowań innych niż zawodowe (z 21% do 11%).

Wykres 21. Nieformalne uczenie się



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

Przeprowadzone badania jakościowe potwierdzają istotność nabywania kompetencji przez pracowników branży w ramach uczenia się nieformalnego i samokształcenia. Działania takie mają jednocześnie charakter nieregularny. Ten sposób uczenia się wymaga wysokiego poziomu motywacji, eksploracji różnorodnych źródeł wiedzy i samodyscypliny w uczeniu się.

> *Wymagało to ode mnie samodokształcenia, wyszukania sobie i douczenia (…). Więc tu musi być duże samozaparcie osoby, żeby pozyskiwać tą wiedzę już nie tylko ze szkoleń, ze studiów podyplomowych, tylko po prostu wyszukiwać samemu. Dużo trzeba poświęcić na samorozwój, żeby móc funkcjonować na rynku.*
> (TDI, osoba samozatrudniona)

Uczenie się nieformalne i samokształcenie upowszechniło się poprzez rozwój zdalnych form uczenia i wzrost dostępności cyfrowych materiałów edukacyjnych. Jak podkreślają eksperci, taki sposób nabywania kompetencji nie w każdym przypadku jest procesem projakościowym. Choć dostęp do wiedzy jest łatwiejszy, nie zawsze zdobyta w ten sposób wiedza przekłada się na wyższe kompetencje.

> *Z jednej strony online spowodował, że wiele osób uczy jakiegoś obszaru, ale też bardzo dużo tych osób robi to intuicyjnie i zaczyna się trochę gubić (…). To tu dostrzegam, że tu jest jakaś… może się pojawić nisza do tego, żeby wrócić do solidnych szkół trenerskich, takich które będą uczyć rzemiosła. Bo to rzemiosło daje trochę taką uniwersalność w podejściu.*
> (TDI, ekspert)

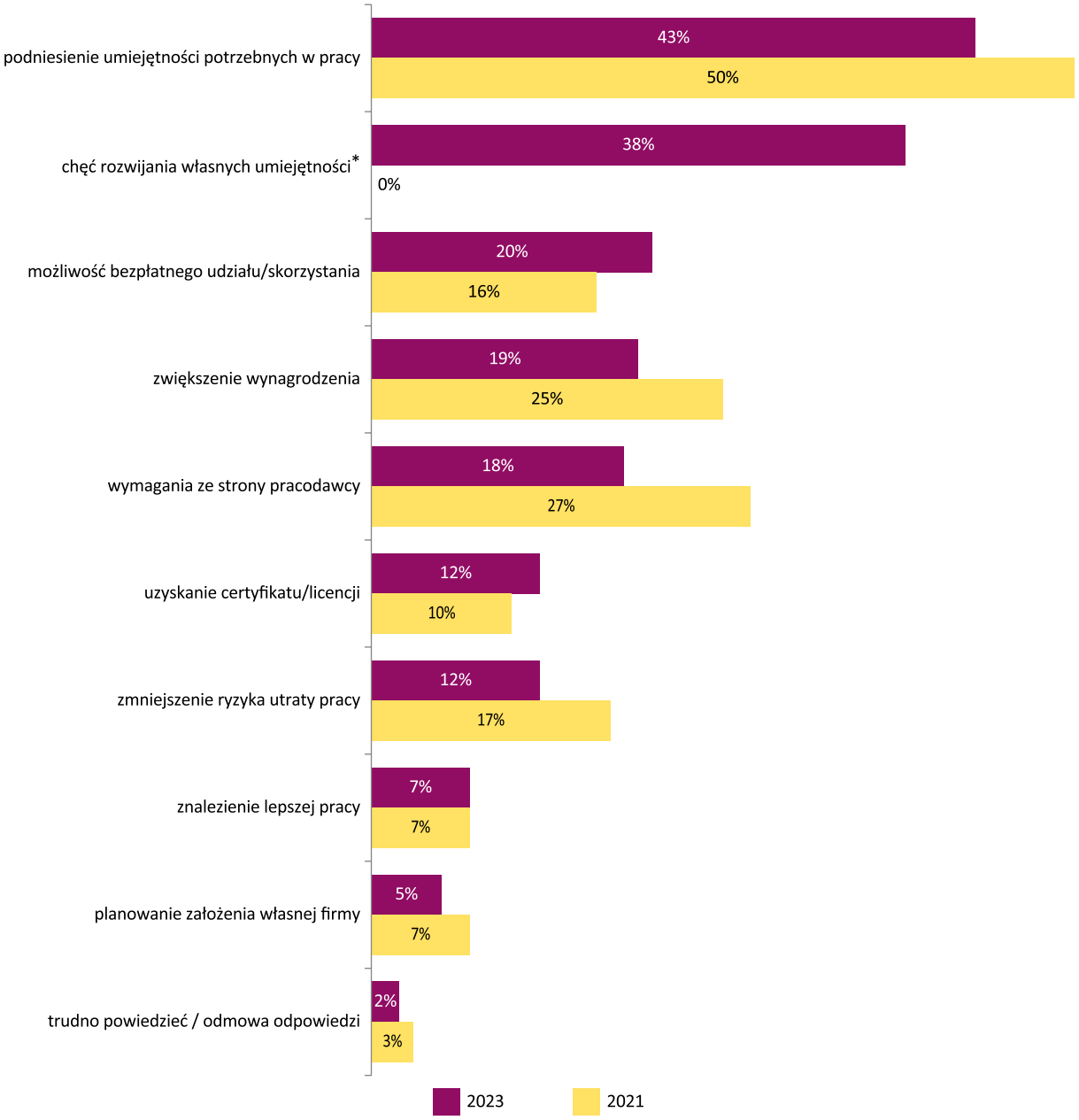
Jeżeli chodzi o motywację do kształcenia – niezależnie, czy było to uczenie się nieformalne czy uczestnictwo w szkoleniach w miejscu pracy bądź poza nim – głównym powodem rozwoju było podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy (43%, spadek o 7 p.p. w porównaniu z I edycją) i chęć rozwijania swoich umiejętności (38%) (wykres 22). W porównaniu z I edycją zmniejszyło się w opinii badanych pracowników znaczenie wymagań ze strony pracodawcy w zakresie samorozwoju (z 27% do 18%).

Pracodawcy branży UR oczekują od kadr stałej gotowości i chęci do rozwoju, uczenia się oraz nabywania kolejnych umiejętności. Konieczność doskonalenia dotyczy wszystkich stanowisk w branży i wynika zarówno ze zmian technologicznych lub/i prawnych, jak i rosnących potrzeb oraz wymagań klientów korzystających z UR.

> *Rośnie potrzeba uczenia się przez całe życie i dalszego rozwoju, jeżeli chodzi o profil instruktora. To wszystko jest ustalone przepisami, zasadami, natomiast osoba, która przychodzi na szkolenie, uczestnik, też chce coś więcej. Dlatego wydaje mi się, że instruktor będzie musiał zainwestować w siebie i w swoją wiedzę, dlatego przejście na samochody elektryczne czy na samochody z automatyczną skrzynią biegów to jest umiejętność, którą on musi posiąść. Wydaje mi się, że jak każdy, trzeba od czasu do czasu siąść, coś zrobić i się dokształcić.*
> (TDI, przedsiębiorca)

Zestawiając to z oczekiwaniem pracodawców, by nowo zrekrutowany pracownik posiadał kompetencje niewymagające doskonalenia i możliwie szybko (dzięki przygotowaniu do pracy) przynosił zyski firmie, można odnieść wrażenie, że odpowiedzialność za rozwój kompetencji jest przede wszystkim odpowiedzialnością pracownika. W takiej sytuacji pracownik (samodzielnie) priorytetyzuje swoje potrzeby rozwojowe i, samodoskonaląc się, zaspokaja je w zakresie podstawowym, niezbędnym, by właściwie wykonywać zadania zawodowe.

Wykres 22. Powody rozwijania kompetencji zawodowych przez pracowników w podziale na lata



* Opcje odpowiedzi dostępne tylko w bieżącej edycji, co uniemożliwia porównanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy uczestniczący w szkoleniach organizowanych przez podmioty zewnętrzne i/lub w szkoleniach organizowanych w miejscu pracy i/lub uczyli się samodzielnie 2023 N = 622, 2021 N = 622).

Ciągły rozwój i zmiany w branży oraz jednoczesny niedobór kompetencji u potencjalnych pracowników wymagają doskonalenia kluczowych dla stanowisk wiedzy i umiejętności. Otwarcie branży UR na nowe sposoby dostarczania usług podniosło wymagania dotyczące kompetencji związanych z dostarczaniem usług w formie online, utrzymaniem motywacji i zaangażowania zarówno u pracowników, jak i klientów korzystających z takiej formy usług.

> *(…) ten online, myśmy się wszyscy go uczyli w jakiś taki błyskawiczny i intuicyjny sposób, więc on ma w sobie też dużo dobrych i złych praktyk i nawyków. Wyzwaniem jest, oczywiście, utrzymywanie uwagi słuchaczy, bardzo łatwo jest przerywać skupienie i koncentrację w online. Ale też odpowiedzenie sobie, czy zbudowanie jakiejś metodologii, czego można uczyć online.*
> (TDI, ekspert)

> *To jest specyficzna praca, w której łatwo się szybko wypalić. I szybko widać spadek zaangażowania. Zaangażowanie i praca nad tym, żeby to zaangażowanie z ich strony było, to jest takie bardzo ważne dla nas.*
> (TDI, przedsiębiorca)

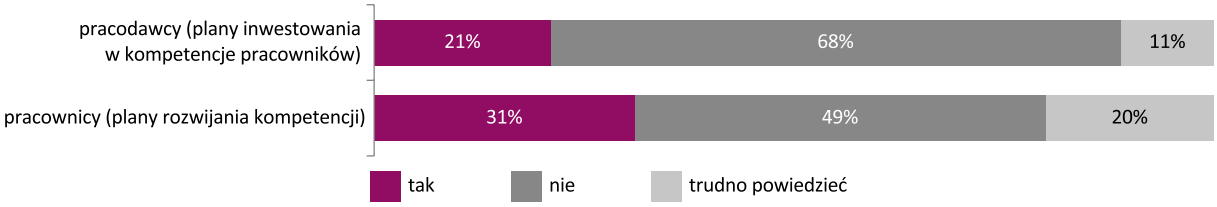
> *Dla trenerów, myślę, że im starsi wiekowo trenerzy, to tym trudniej im się przestawiać na ten kanał komunikacji zdalnej. (…) proces grupowy zachodzi w edukacji zdalnej, ale realizuje się go w zupełnie inny sposób niż na sali szkoleniowej, to jest wyzwanie. To zaczynając od trenerów, jeżeli mamy jakąś większą firmę szkoleniową, to oczywiście przygotowywanie i tak naprawdę przerzucenie całego materiału do sfery cyfrowej. (…) stawia też wyzwanie (…) jest masa trenerów, którzy po prostu jakby nie potrafią wykorzystywać jednocześnie narzędzi e-learningowych i takich, które tradycyjnie wykorzystujemy w szkoleniach.*

Pracodawcy nie planują inwestować w rozwój kompetencji pracowników w perspektywie najbliższych miesięcy.

Badania ilościowe pokazały, że większość badanych pracowników deklaruje, iż nie potrzebuje dodatkowych działań rozwojowych, aby dobrze radzić sobie ze swoimi obowiązkami (78%). Brak zapotrzebowania na dodatkowe szkolenia w celu lepszego radzenia sobie z zadaniami zawodowymi wydaje się współbrzmieć z deklaracjami respondentów dotyczącymi poziomu dopasowania umiejętności do owych zadań – **80% badanych**

pracowników wskazuje, że w pracy zazwyczaj wykonuje zadania odpowiadające poziomowi swoich umiejętności. Przekonania te mogą być źródłem braku zmian w zakresie odsetka pracowników planujących rozwijanie umiejętności w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Udział badanych pracowników deklarujących taką aktywność we wspomnianym horyzoncie czasowym to w obu edycjach około 30% (wykres 23). Zaznaczyć przy tym trzeba, że jedynie **21% pracodawców planuje dalsze inwestycje w zakresie rozwoju umiejętności kadry, podczas gdy 31% badanych pracowników deklaruje, że chciałoby w tej samej perspektywie czasowej wziąć udział w różnych formach kształcenia i rozwoju**. Dane dotyczące udziału pracodawców rozważających dalsze inwestycje w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników są mało optymistyczne. Sugerują bowiem, że pomimo świadomości znaczenia rozwoju kompetencji pracowników w perspektywie trendów i wyzwań, przed jakimi stoi branża, pracodawcy nie są gotowi na inwestycje w rozwój tych kompetencji.

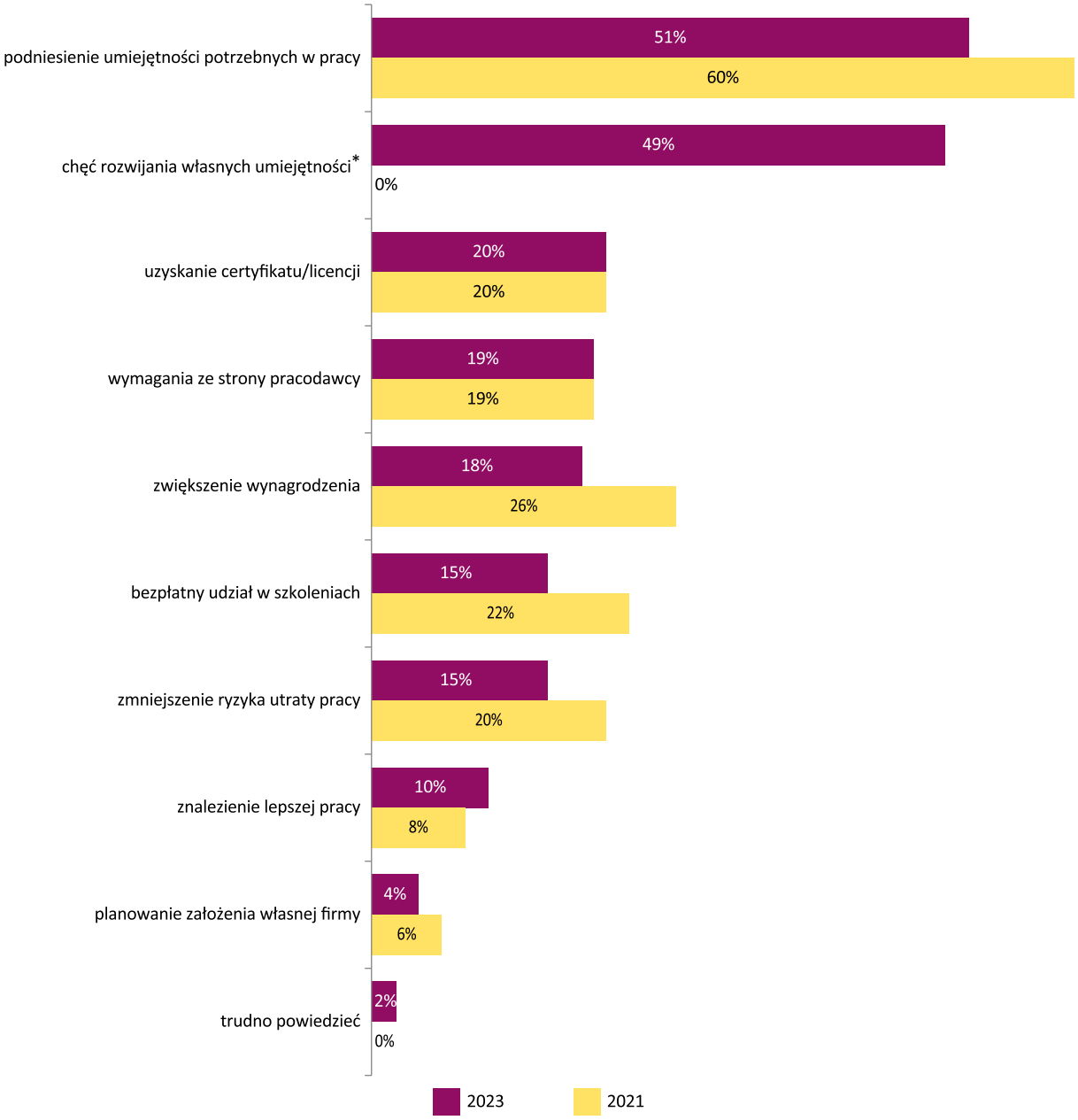
Wykres 23. Plany pracodawców dotyczące inwestowania w kompetencje zawodowe pracowników i zamiar rozwijania kompetencji przez pracowników w okresie najbliższych 12 miesięcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800, pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

Głównymi czynnikami skłaniającymi pracowników na kluczowych stanowiskach do podejmowania działań rozwojowych w przyszłości jest podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy i chęć rozwijania własnych umiejętności (51% i 49%) (wykres 24). Największe spadki w porównaniu z I edycją odnotowano w zakresie takich powodów uczestnictwa w formach kształcenia i rozwoju, jak zwiększenie wynagrodzenia (z 26% do 18%) oraz nieodpłatność szkoleń (z 22% do 15%).

Wykres 24. Powody uczestnictwa pracowników w różnych formach kształcenia i rozwoju w przyszłości w podziale na lata



* Opcje odpowiedzi dostępne tylko w bieżącej edycji, co uniemożliwia porównanie.

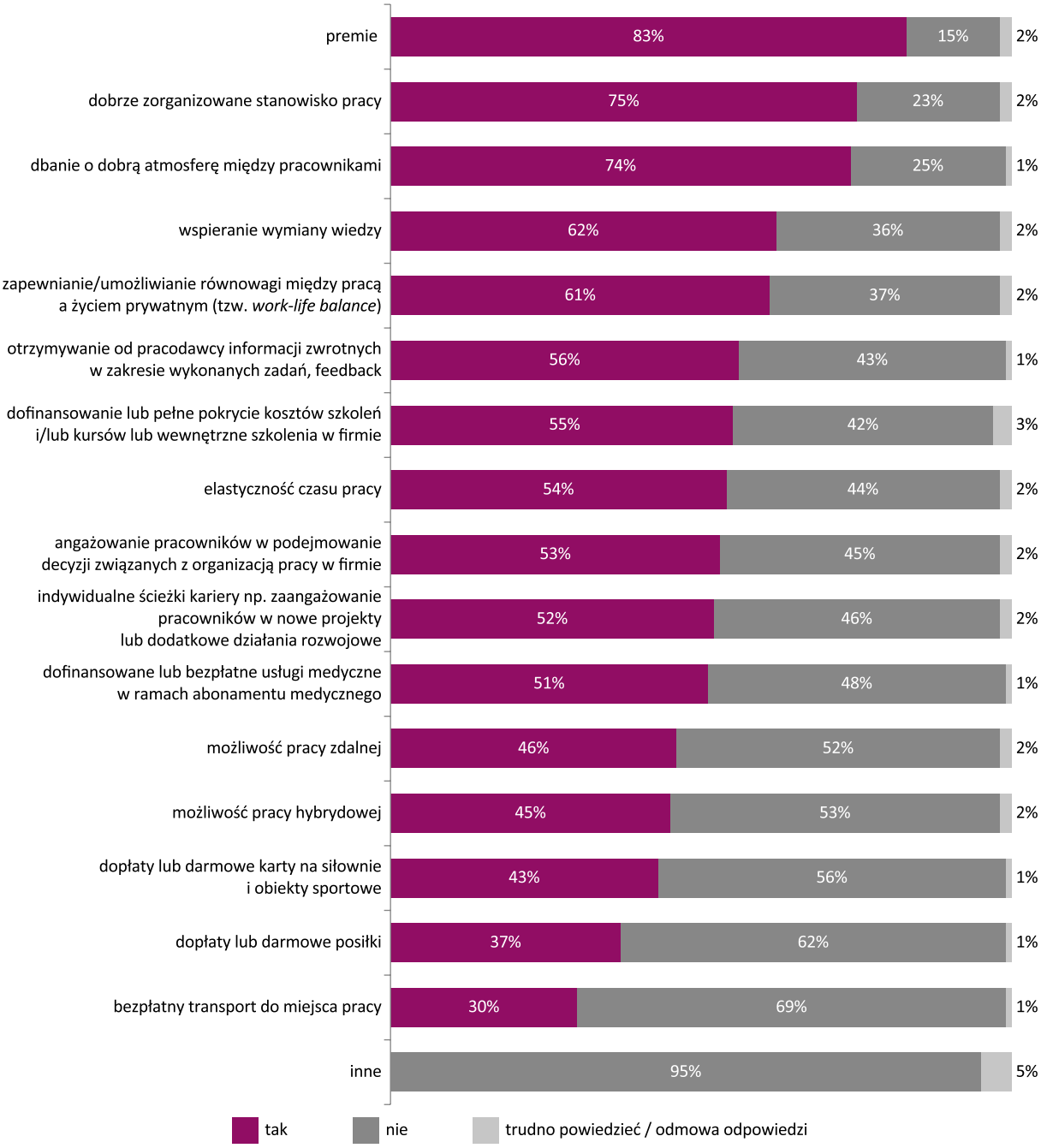
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (podstawa: pracownicy planujący rozwój umiejętności w ciągu następnych 12 miesięcy, 2023 N = 248, 2021 N = 249).

3.3. Motywacja pracowników do pracy

Najczęściej stosowanym przez pracodawców sposobem motywacji pracowników są premie.

Motywacja odgrywa kluczową rolę w realizacji zadań zawodowych i rozwoju pracowników, dlatego coraz więcej przedsiębiorstw posiada system bonusów poza podstawowym wynagrodzeniem. W przypadku branży UR **najczęstszym mechanizmem motywacyjnym oferowanym pracownikom przez pracodawców poza wynagrodzeniem były premie, dobrze zorganizowane stanowisko pracy i dbałość o dobrą atmosferę pracy** (83%, 75%, 74%) (wykres 25). Z kolei w kontekście omówionych wcześniej danych dotyczących aktywności rozwojowej pracowników zauważyć trzeba, że firmy uczestniczące w badaniu relatywnie rzadziej stosują jako narzędzie motywacji pracowników takie działania, jak indywidualne plany rozwoju, dofinansowanie szkoleń, angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji związanych z organizacją pracy (odpowiednio: 52%, 55% i 53%). Te natomiast mogłyby wpłynąć pozytywnie na więź z firmą i długofalowo przyczyniać się do poprawy w zakresie kompetencji kadr.

Wykres 25. Sposoby motywacji pracowników stosowane przez pracodawców

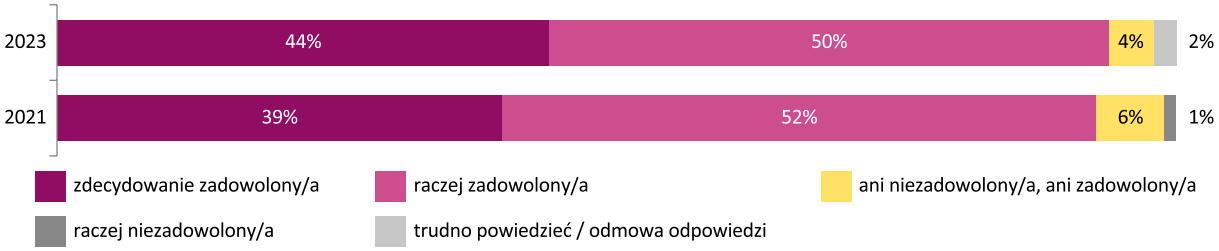


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracodawcy N = 800) – II edycja badania 2023.

Większość pracowników deklaruje zadowolenie z wykonywanej pracy.

Pracodawcy inwestują w sposoby motywacji związane przede wszystkim z finansowym wynagradzaniem, ale dbają także o dobrze zorganizowane stanowisko pracy oraz dobrą atmosferę. Wydaje się, że są to skuteczne metody motywacji, ponieważ **zdecydowana większość pracowników na kluczowych stanowiskach deklaruje ogólne zadowolenie z wykonywanej pracy** (94%) (wykres 26). Potwierdzają to dodatkowo deklaracje pozostania na obecnym stanowisku przez kolejne 12 miesięcy (94%). Przy czym zamiar pozostania w obecnym miejscu pracy najrzadziej wyrażali instruktorzy nauki jazdy (86%).

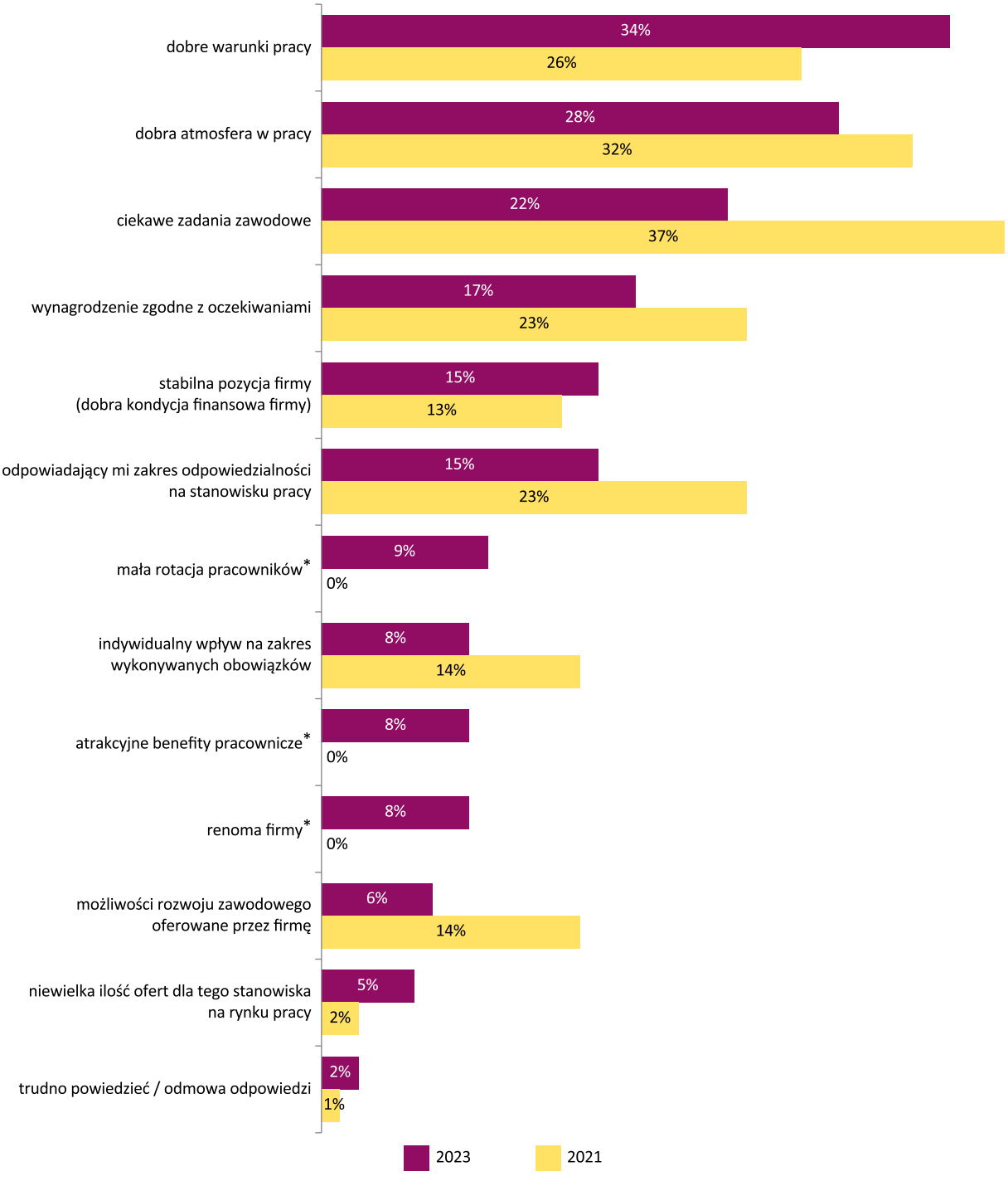
Wykres 26. Poziom zadowolenia pracowników z pracy – rozkład odpowiedzi ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy 2023 N = 801, 2021 N = 838).

Pracownicy chęć pozostania przez kolejne 12 miesięcy w bieżącym miejscu zatrudnienia motywowali przede wszystkim dobrymi warunkami pracy (34%) oraz dobrą atmosferą w pracy (28%) (wykres 27). Przy czym odsetek wskazań na dobre warunki pracy wzrósł w porównaniu z I edycją (o 8 p.p.). Spadł natomiast odsetek pracowników deklarujących jako powód pozostania w obecnej firmie realizację ciekawych zadań zawodowych (z 37% do 22%) oraz odpowiedni zakres odpowiedzialności na stanowisku pracy (z 23% do 15%).

Wykres 27. Powody pozostania w obecnym miejscu pracy przez minimum najbliższe 12 miesięcy w podziale na lata

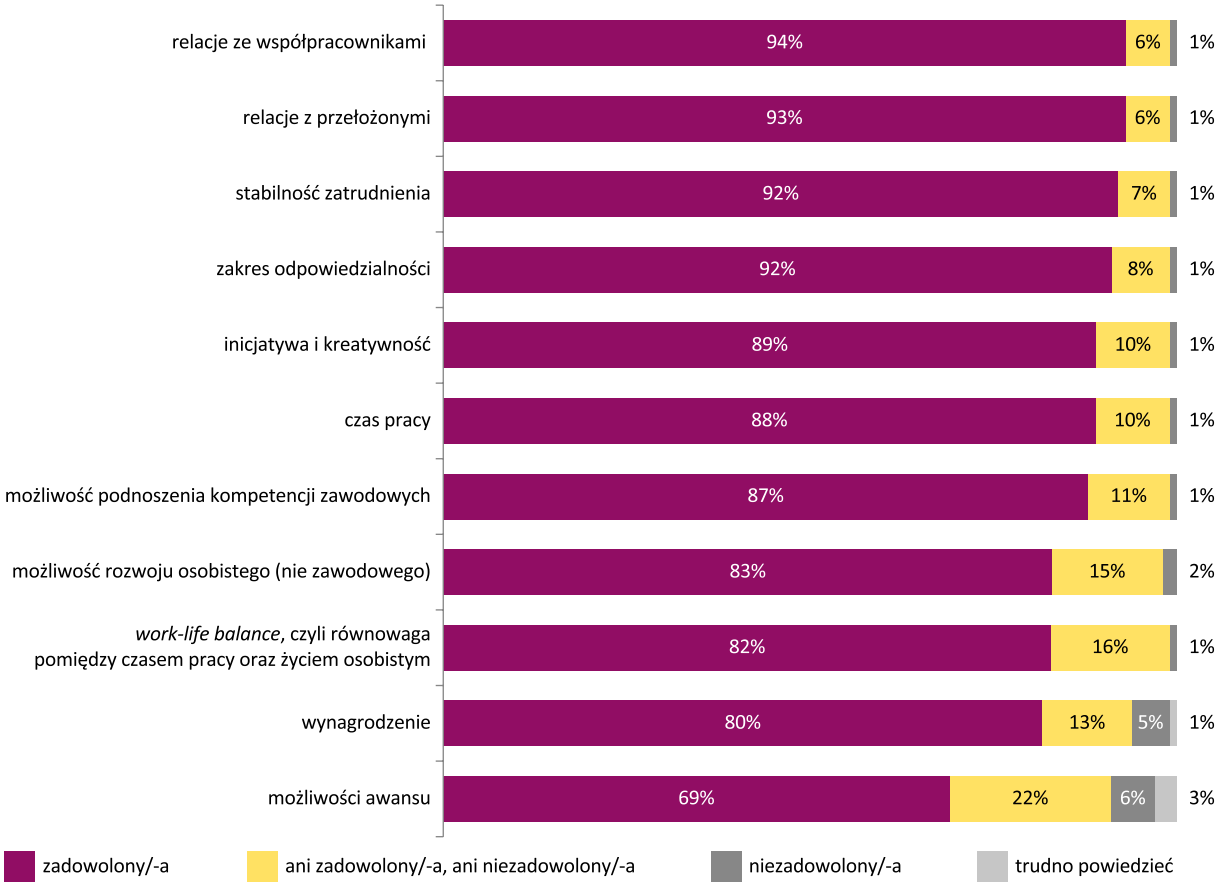


* Opcje odpowiedzi dostępne tylko w bieżącej edycji, co uniemożliwia porównanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy deklarujący pozostanie w obecnym miejscu pracy przez najbliższe 12 miesięcy, 2023 N = 757, 2021 N = 795).

Analizując szczegółowo różne aspekty zadowolenia z pracy obserwuje się, że badani pracownicy w branży UR **najbardziej pozytywnie oceniali relacje ze współpracownikami i przełożonymi (94% i 93%)** (wykres 28). **Na plus wyróżniają się ponadto stabilność zatrudnienia i zakres odpowiedzialności (po 92%)**. Pracownicy najrzadziej wskazywali zadowolenie z możliwości awansu (69%), dotyczyło to zwłaszcza instruktorów nauki jazdy (54%), którzy nieco rzadziej niż pracownicy na innych stanowiskach deklarowali chęć pozostania w obecnym miejscu pracy.

Wykres 28. Poziom zadowolenia pracowników z poszczególnych wymiarów pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

Większość badanych pracowników z branży UR ma pozytywny stosunek do pracy w swojej firmie. Ponad 90% wskazało, że w pracy nie tylko wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności, lecz także robi to, co lubi i ma poczucie, że jego praca ma sens. Pracownicy wskazywali także na szacunek do swoich współpracowników, podkreślając ich profesjonalizm. Charakteryzując odczucia badanych pracowników względem swojej pracy, nie można pominąć silnego

przekonania, że czują się oni bezpiecznie w pracy i podkreślają, że panuje tam dobra atmosfera. Blisko 90% pracowników wskazało na możliwość realizacji w pracy własnych pomysłów, a blisko trzy czwarte – samodzielną organizację pracy w ciągu dnia (72%).

Większość deklarowała, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się, jednak odsetek wskazań w tym przypadku był znacznie mniejszy niż wyżej wymienione aspekty i wynosił 65%. Przy czym najrzadziej z tym stwierdzeniem zgadzali się pracownicy na stanowisku instruktora i lektora (53% i 55%).

Rysunek 17. Ocena trafności stwierdzeń odnoszących się do obecnej pracy pracowników w podziale na kluczowe stanowiska*

	Czuję, że w pracy wykorzystuję swoją wiedzę i umiejętności	Mam zapewnione możliwości rozwoju w pracy na poziomie, jakiego oczekuję	Moja praca wymaga ciągłego dokształcania
Trener n = 86	97%	93%	71%
Coach indywidualny n = 88	↓ 94%	95% ↑	75% ↑
Instruktor nauki jazdy n = 73	91%	93%	71%
Instruktor n = 108	98%	↓ 88%	↓ 53%
Lektor n = 101	↓ 93%	93%	↓ 55%
Metodyk ds. e-learningu n = 92	97%	92%	74% ↑
Developer treści e-learning n = 54	100% ↑	↓ 89%	71%
Koordynator ds. organizacji UR n = 131	↓ 95%	95% ↑	62%
Specjaliści ds. sprzedaży i marketingu n = 76	100% ↑	94%	64%

* Strzałki góra/dół oznaczają odpowiedzi wskazywane najczęściej/najrzadziej na poszczególnych stanowiskach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR (pracownicy N = 801) – II edycja badania 2023.

Rozdział 4. Bilans kompetencji

Jednym z głównych celów przeprowadzonych badań ilościowych była ocena kompetencji (zebranych w ramach profili kompetencyjnych[43]) pracowników na kluczowych stanowiskach i dostarczenie wiedzy na temat zapotrzebowania na kompetencje w branży UR. Opracowano 9 profili kompetencyjnych zawierających od 23 do 39 kompetencji, które na etapie badań jakościowych zostały uznane przez przedstawicieli sektora za kluczowe do wykonywania zadań na danym stanowisku[44].

W badaniu pracodawców poszczególne kompetencje oceniano pod względem:
1) ważności dla pracodawcy,
2) trudności pozyskania pracownika, który posiada określoną kompetencję na danym stanowisku,
3) prognozy zmiany znaczenia tej kompetencji w perspektywie 3 lat z uwzględnieniem kompetencji szybko zyskujących na znaczeniu, czyli *hot skills*[45].

Pracownicy z kolei oceniali własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska i wskazywali, które kompetencje chcieliby rozwijać.

4.1. Opis metodologiczny obliczania i prezentacji bilansu

Dane wykorzystane do przygotowania bilansu opierają się na pytaniach z obu kwestionariuszy badawczych (pracodawców i pracowników).
Dla każdego profilu kompetencji (stanowiska) przygotowano wykres prezentujący ocenę ważności kompetencji z perspektywy pracodawców oraz samoocenę poziomu kompetencji u pracowników. Na wykresach 29–37 zaprezentowano wszystkie kompetencje w profilach,

[43] Profile kompetencyjne powstały na podstawie zidentyfikowanych głównych procesów biznesowych i subprocesów, a także kluczowych zadań. Mają uniwersalny charakter, opowiadający potrzebom przedsiębiorstw o różnej wielkości oraz różnym profilu.

[44] Profile kompetencyjne powstały w I edycji badania, w II dokonano aktualizacji.

[45] *Hot skills* – kompetencje, których znaczenie już teraz szybko rośnie lub wkrótce wzrośnie.

posortowane malejąco według średniej oceny ważności pracodawców. Z lewej strony każdego wykresu umieszczono kompetencje ważniejsze. Tabela 4 zawiera pytania wykorzystanie w bilansie kompetencji.

Tabela 4. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji

Badanie	Treść pytania	Komponent	Oznaczenie na wykresie
Pracodawcy	Myśląc o stanowisku, proszę ocenić, jak ważna jest ta umiejętność z punktu widzenia Państwa firmy, posługując się pięciopunktową skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „marginalna", a 5 – „kluczowa"[46]	Ważność (średnia)	
Pracodawcy	Proszę ocenić, czy trudno, czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę umiejętność potrzebną do pracy na tym stanowisku? Oceniając trudność pozyskania poszczególnych umiejętności, proszę używać skali od 1 do 2, gdzie 1 oznacza „trudno", a 2 – „łatwo"	Trudność (odsetek wskazań powyżej 50%)	
Pracodawcy	Proszę wskazać, czy w Pana(i) opinii znaczenie tej umiejętności zmieni się w perspektywie najbliższych 3 lat? Oceniając znaczenie poszczególnych umiejętności w przyszłości, proszę używać skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza „znaczenie wzrośnie", 2 – „pozostanie takie samo", a 3 – „znaczenie zmniejszy się"	Znaczenie (odsetek wskazań powyżej 20%)	
Pracodawcy	Spośród kompetencji, które przed chwilą Pan(i) wskazał(a), jako te których znaczenie wzrośnie, proszę wskazać maksymalnie trzy, których znaczenie już teraz szybko rośnie albo będzie szybko rosło w perspektywie najbliższych trzech lat	*Hot skills* (odsetek wskazań powyżej 10%)	
Pracownicy	Przeczytam teraz listę umiejętności wymaganych na Pana(i) stanowisku i poproszę, aby Pan(i) ocenił(a) u siebie ich poziom. Proszę dokonać oceny na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom bardzo niski, a 5 – bardzo wysoki	Samoocena pracownika (średnia)	
Pracownicy	Biorąc pod uwagę specyfikę pracy na Pana(i) stanowisku, proszę powiedzieć, które umiejętności chciał(a)by Pan(i) rozwinąć	Kompetencje, które pracownik chciałby rozwijać (odsetek wskazań powyżej 30%)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023.

W dalszej części raportu zaprezentowano szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży UR.

[46] Na potrzeby badań ilościowych w ankietach posłużono się pojęciem „umiejętność" do określenia wszystkich kompetencji z poszczególnych profili, niezależnie czy to była kategoria wiedza, umiejętność, czy kompetencje społeczne. Na potrzeby opracowania bilansu przywrócono podział w obrębie profili na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne oraz zbiorczą nazwę „kompetencje" na wszystkie kompetencje w profilu.

4.2. Szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży UR

TRENER – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Kontaktuje się z odbiorcą usługi, identyfikuje potrzeby i możliwości uczestników, projektuje programy i scenariusze zajęć, opracowuje materiały, weryfikuje efekty uczenia się osiągane przez uczestników i przeprowadza ewaluację.

Trener to stanowisko, które – w stosunku do poprzedniej edycji badania – odnotowało rekordowy względem innych stanowisk spadek w zakresie rekrutacji (20 p.p.). Pracodawcy rzadziej przewidują wzrost zatrudnienia trenerów w perspektywie najbliższych 3 lat (8%).

Jednocześnie trenerzy rzadziej niż pozostali pracownicy na kluczowych stanowiskach rozwijali swoje kompetencje w poprzednim roku (62%), choć częściej deklarowali, że ich kompetencje są niewystarczające, by dobrze realizować swoje zadania (43%).

W przypadku trenerów pracodawcy będą w perspektywie 3 lat konkurować o pracowników z kompetencjami związanymi z proaktywnością w zakresie diagnozowania potrzeb i szukania adekwatnych rozwiązań technologicznych, czy walidacją efektów uczenia się, a także o pracowników posiadających umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się. Znaczenie tych kompetencji w ocenie pracodawców wzrośnie, a już teraz stanowią one trudny do zdobycia zasób. Jednocześnie trenerzy nie planują ich rozwijać.

TRENER – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są **kompetencje analityczne, elastyczność i proaktywność**. W ocenie pracodawców bardzo wysoko lokują się kompetencje związane z ewaluacją i walidacją efektów, co jest związane z trendem profesjonalizacji sektora.
- **Kompetencjami trudno dostępnymi** są umiejętności związane z trendami oddziałującymi na branżę (cyfryzacja, digitalizacja, profesjonalizacja): **proaktywne wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom odbiorcy, umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych, umiejętność przeprowadzania walidacji, umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się**.
- **Do kompetencji *hot skills* w przypadku trenerów zalicza się**: **umiejętność przeprowadzania walidacji efektów uczenia się** oraz **umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych komunikatów, udzielania informacji zwrotnych, dawania wskazówek rozwojowych, dostosowywania przekazu do odbiorcy**.
- **Do kompetencji wzrostowych w perspektywie kolejnych 3 lat** zaliczano **kompetencje społeczne, umiejętności związane z ewaluacją i walidacją, jak również kompetencje technologiczne oraz sprzedażowe**.
- **Zagrożone niedoborem są** przede wszystkim **kompetencje związane z proaktywnością w zakresie diagnozowania potrzeb i szukania adekwatnych rozwiązań technologicznych oraz walidacją efektów uczenia się.**

TRENER

8%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

7%

pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

3%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

8%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

74%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

57%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio min. **2 lata** doświadczenia)

TRENER – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

Trenerzy:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji w zakresie krytycznego myślenia i kompetencji analitycznych,**
- **niżej ocenili swój poziom kompetencji sprzedażowych i z zakresu nowoczesnych technologii, np. sztucznej inteligencji, technologii VR/AR (rzeczywistość wirtualna/mieszana)**. Niska samoocena w zakresie kompetencji technologicznych może oznaczać, że pracownicy nie są przygotowani do wdrażania zmian w sektorze związanych z digitalizacją i cyfryzacją, co zdecydowanie ogranicza potencjał rozwoju branży w tym kierunku,
- stosunkowo nisko ocenili też **umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się,** która stanowić może nośnik zmian w branży i której znaczenie będzie rosnąć – tymczasem trenerzy, pomimo niskiej samooceny w tym zakresie, nie planują umiejętności tej rozwijać w przyszłości,
- **co ciekawe, trenerzy najczęściej chcieliby rozwijać swoje kompetencje w zakresie sprzedaży i promocji usług, ale nie planują rozwoju w zakresie umiejętności związanych z nowoczesnymi technologiami, umiejętności związanych z proaktywnością czy walidacją efektów uczenia się, które stanowią kompetencje już teraz trudno dostępne i na które zapotrzebowanie w sektorze rośnie.** Brak aktywności rozwojowej pracowników w tych obszarach ograniczać może potencjał rozwojowy branży.

TRENER

84%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

43%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

71%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

86%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

9%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

62%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

28%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

47%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 29. Trener – bilans kompetencji

Pracodawcy:
ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie

Pracownicy:
samoocena kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 216; pracownicy N = 86).

COACH INDYWIDUALNY – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Wspiera odbiorcę usługi przez indywidualne spotkania, towarzyszy w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Weryfikuje efekty rozwoju i uczenia się, przeprowadza ewaluację.

Zapotrzebowanie na pracowników na stanowisko coacha indywidualnego jest niskie – tylko 7% pracodawców rekrutowało coachów indywidualnych w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie, a 1% planuje rekrutację na to stanowisko w następnym roku. Pracodawcy nie przewidują też wzrostu poziomu zatrudnienia na tym stanowisku w horyzoncie 3-letnim (87% wskazuje, że zatrudnienie w tej roli pozostanie takie samo).

Jest to jedno z trzech stanowisk, na którym pracownicy najczęściej planują rozwijanie umiejętności w najbliższym roku (36%), co wynika z poczucia, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się (75%). Coachowie wyróżniają się też liczbą kompetencji,s które chcieliby rozwinąć. Wśród nich są kompetencje obecnie trudno dostępne na rynku i jednocześnie bardzo pożądane (*hot skills*), np. rozpoznanie potencjału klienta. Do kompetencji o szybko rosnącym znaczeniu, które coachowie chcieliby rozwijać, należą ponadto: aktywne poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań technologicznych oraz coaching ukierunkowany na rezultaty oczekiwane przez klienta.

COACH INDYWIDUALNY – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są **znajomość nurtów, smetod, modeli, technik i narzędzi pracy coacha, znajomość zachowań człowieka, będących wskazaniem do zaproponowania specjalistycznego wsparcia spoza obszaru coachingu, a także definicji coachingu, standardów etycznych i standardów kompetencyjnych oraz umiejętności związane z ewaluacją i doskonaleniem usługi.**
- **Kompetencją trudno dostępną** jest **umiejętność rozwijania świadomości klienta, inspirowania go do rozpoznania swojego potencjału.** Jest to jednocześnie kompetencja ***hot skill*** o charakterze wzrostowym w perspektywie kolejnych 3 lat.
- **Do kompetencji z obszaru *hot skills*** zalicza się **nie tylko umiejętności rozwijania świadomości klienta, lecz także, związane z rozwojem technologicznym, umiejętności poszukiwania i wprowadzania tych rozwiązań do praktyki, jak również umiejętności związane z efektywnością realizowanego coachingu czy uzgadniania zasad i warunków współpracy, wyjaśniania funkcji i przebiegu procesu coachingowego**.
- **Kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat to kompetencje związane z proaktywnością w procesie coachingu, technologiczne** (umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych), a także **umiejętności związane z ewaluacją i walidacją efektów uczenia się oraz szybkim adaptowaniem się do zmian, w tym umiejętność śledzenia trendów, wykazywanie kreatywności, analityczne myślenie**. Rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych, umiejętności ewaluacji i walidacji usługi wynika z trendów oddziałujących na sektor, takich jak: cyfryzacja, digitalizacja i profesjonalizacja.
- **Zagrożona niedoborem jest przede wszystkim umiejętność rozwijania świadomości klienta.** Jest to kompetencja trudno dostępna, jednocześnie już teraz dynamicznie zyskująca na znaczeniu, a przy tym wzrostowa w perspektywie kolejnych 3 lat.

COACH INDYWIDUALNY

7%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

5%

pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

1%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

9%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

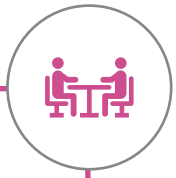
79%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

61%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 2 lata** doświadczenia)

COACH INDYWIDUALNY – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW



Coachowie indywidualni:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji związanych z proaktywnością oraz z ewaluacją i walidacją UR oraz kreatywność,**
- **najniżej ocenili swój poziom w kompetencjach: znajomość działania nowych technologii, znajomość technik i narzędzi promocji i/lub sprzedaży usług, znajomość procesów ofertowania, negocjowania i zawierania umów**. Z uwagi na to, że nisko oceniają kompetencje technologiczne, cyfrowe, a znaczenie tych kompetencji w opinii pracodawców będzie rosło, uznać można, że pracownicy nie są obecnie przygotowani na zmiany technologiczne w sektorze, co może oznaczać ograniczenie jego rozwoju w przyszłości,
- **chcieliby rozwijać kompetencje zarówno z zakresu realizacji zadań w ramach roli zawodowej** (umiejętność określania celów i oczekiwanych efektów coachingu oraz dobierania wskaźników ich osiągnięcia)**, jak i kompetencje technologiczne, pogłębiać wiedzę z zakresu ewaluacji i weryfikacji efektów uczenia się**, co wskazuje na to, że dostrzegają zmiany w branży związane zarówno z postępującą profesjonalizacją, jak i cyfryzacją oraz digitalizacją. Chcą także kształcić umiejętność rsozwijania świadomości klienta, a więc kompetencję ***hot skills*****,** wskazaną jako trudno dostępną przez pracodawców. Do pozostałych kompetencji ***hot skills*****,** które chcieliby rozwijać należą: umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych oraz umiejętność prowadzenia coachingu ukierunkowanego na osiągnięcie rezultatu oczekiwanego przez klienta.

COACH INDYWIDUALNY

83%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

19%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

39%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

65%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

75%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

36%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

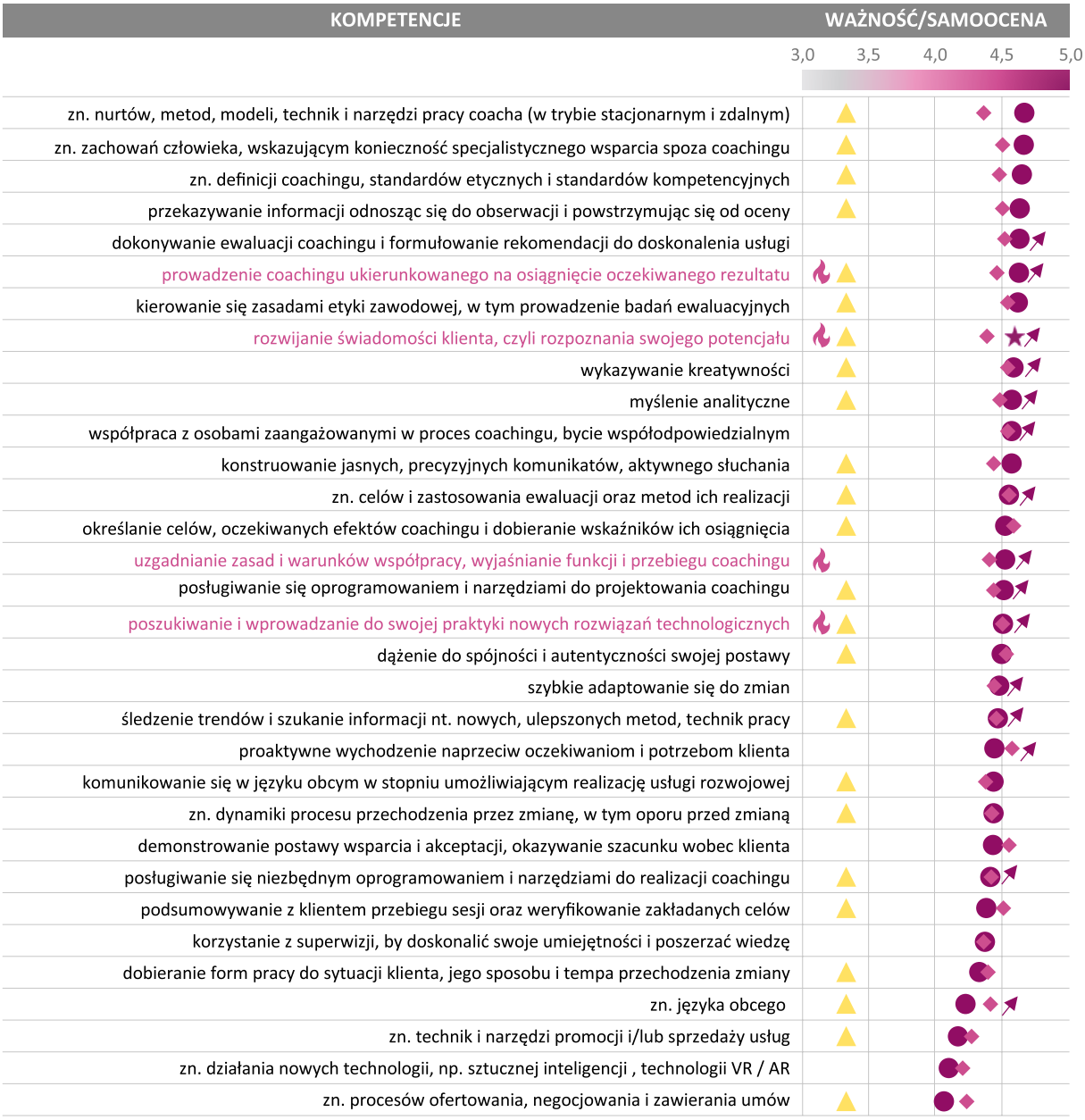
89%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

34%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 30. Coach indywidualny – bilans kompetencji



Pracodawcy:
● ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie
Pracownicy:
◆ samoocena ▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 129; pracownicy N = 88).

INSTRUKTOR NAUKI JAZDY – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Prowadzi naukę kierowania pojazdem na kursach organizowanych przez ośrodki szkolenia kierowców i motorniczych.

Instruktor nauki jazdy to stanowisko, które odnotowało (w stosunku do poprzedniej edycji badania) spadek względem innych stanowisk w zakresie rekrutacji (5 p.p.). Pracodawcy rzadziej przewidują w tym przypadku także zatrudnienie w perspektywie najbliższych 12 miesięcy (1%) – może ono wzrosnąć dopiero w perspektywie 3 lat (11%).

Instruktorzy nauki jazdy rzadziej niż inni pracownicy zatrudnieni na kluczowych stanowiskach (52%) rozwijali swoje kompetencje w ostatnim roku, choć częściej wskazywali, że brakuje im pewnej wiedzy lub umiejętności, by dobrze wykonywać zadania w pracy (63%). Jednocześnie wyżej niż inni oceniali swoje kompetencje. Wysoka samoocena może wynikać z dłuższego niż w przypadku innych stanowisk doświadczenia.

INSTRUKTOR NAUKI JAZDY – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

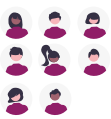
- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są: **znajomość przepisów związanych z realizacją kursów i przepisów ruchu drogowego, znajomość budowy i działania pojazdu czy umiejętność oceny zagrożenia dla zdrowia i życia oraz podejmowania działań zapobiegawczych**.
- **Nie zidentyfikowano żadnych kompetencji, które trudno pozyskać na rynku pracy**.
- **Kompetencje o szybko rosnącym znaczeniu *(hot skills)*** to znajomość przepisów dotyczących kursów dokształcających, kompetencje z zakresu udzielania pierwszej pomocy, znajomość podstaw obsługi i użytkowania samochodów z napędem elektrycznym oraz umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych. Są to jednocześnie **kompetencje, których znaczenie wzrośnie w ciągu najbliższych 3 lat**.
- **Pozostałe kompetencje wzrostowe** to kompetencje związane ze śledzeniem trendów, umiejętność szybkiej adaptacji do zmian, umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych, umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się, a zatem kompetencje, które wynikają z rozwoju branży zgodnie z oddziałującymi na nią trendami i których posiadanie może pozytywnie wpływać na nadążanie przedsiębiorstw za zmianami w branży.

INSTRUKTOR NAUKI JAZDY

4%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

4%



pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

1%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

11%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

72%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

57%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 3 lata** doświadczenia)

INSTRUKTOR NAUKI JAZDY – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

Instruktorzy nauki jazdy:

- najwyżej ocenili swój poziom **znajomości technik kierowania pojazdem, umiejętność realizowania założeń programu i przygotowania pojazdu do użytkowania podczas szkolenia i/lub egzaminu, znajomość przepisów ruchu drogowego, a także umiejętność udzielania pierwszej pomocy,**
- **najniżej ocenili swój poziom znajomości działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji (AI), technologii VR/AR, umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się / uczenia się na nowo, a także kierowanie się zasadami zgodnymi z etyką zawodową i przepisami obowiązującymi w branży oraz umiejętność śledzenia trendów,**
- **chcieliby rozwijać** kompetencje z obszaru ***hot skills*** związane z udzielaniem pomocy medycznej, znajomością przepisów w zakresie szkolenia kierowców oraz egzaminów na prawo jazdy, umiejętności związane z wykorzystaniem rozwiązań technologicznych w procesie realizacji usługi, które to wpisują się w charakterystykę głównych trendów branżowych.

INSTRUKTOR NAUKI JAZDY

82%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

44%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

71%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

68%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

9%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

52%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

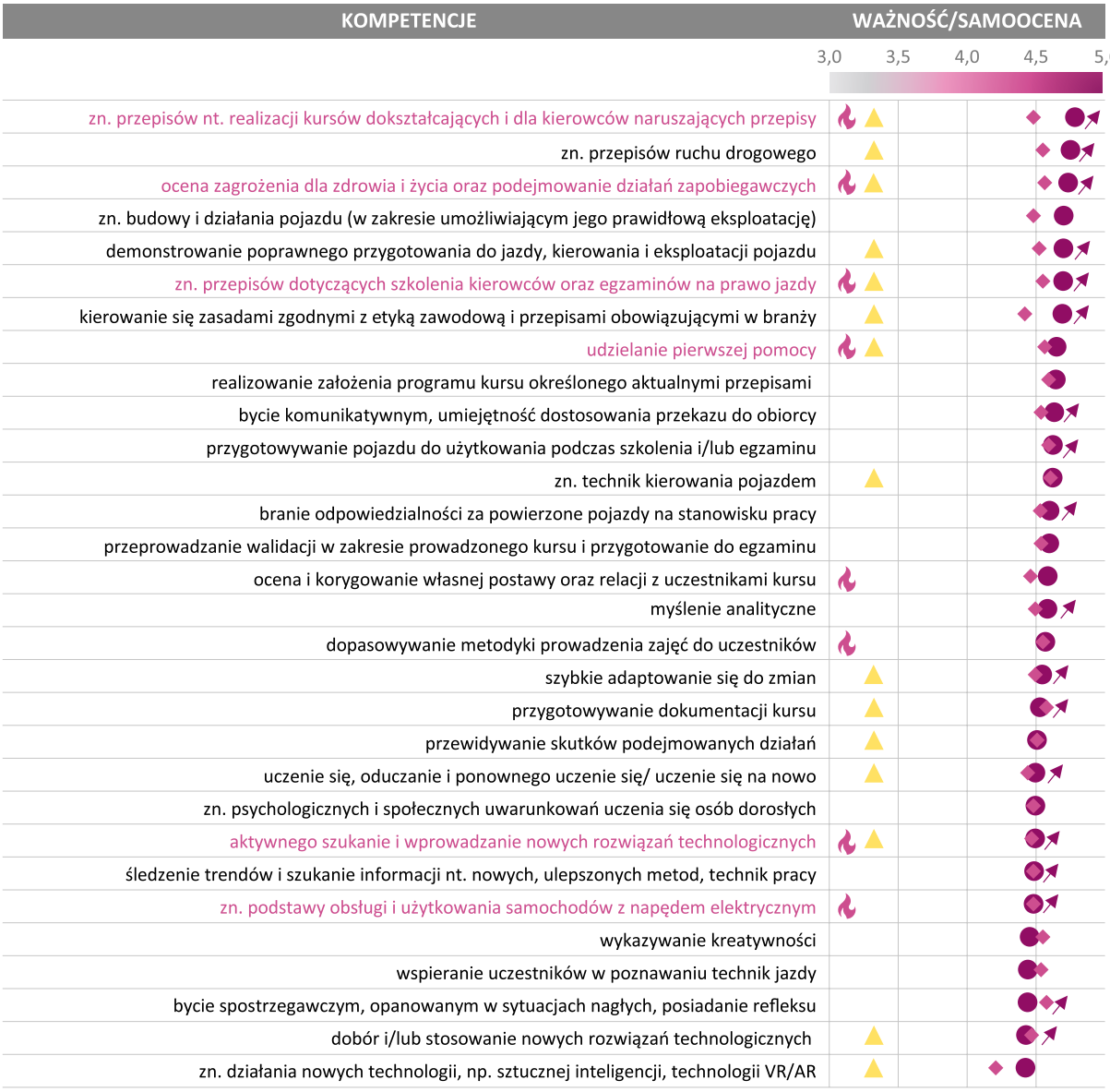
18%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

63%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 31. Instruktor nauki jazdy – bilans kompetencji



Pracodawcy:
ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie
Pracownicy:
samoocena kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 62; pracownicy N = 65).

INSTRUKTOR – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Przygotowuje i realizuje ukierunkowane kursy i zajęcia (np. sportowe, gry na instrumentach, tańca). Dokonuje walidacji efektów uczenia się i przeprowadza ewaluację.

Instruktor to drugie – obok lektora – stanowisko, które zanotowało wzrost w zakresie rekrutacji w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (14 p.p.). Jednocześnie najtrudniej (ponownie obok lektora) było na nie znaleźć pracowników (23%). Pracodawcy rzadko planują zatrudnienie instruktorów w przyszłości (plany takie w perspektywie najbliższych 12 miesięcy od badania miało tylko 2% firm, natomiast w horyzoncie 3-letnim – 8% pracodawców przewiduje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku.

Wskaźnik aktywności rozwojowej dla tego stanowiska wynosi 60%, co lokuje je na jednym z ostatnich miejsc pod względem tej aktywności wśród innych kluczowych stanowisk. Jednocześnie instruktorzy częściej niż reprezentanci pozostałych ról zawodowych deklarowali, że brakuje im wiedzy lub umiejętności, by dobrze realizować swoje zadania (30%).
W przypadku tego stanowiska szczególnie dwie kompetencje wiążą się z rosnącym ryzykiem wystąpienia niedoboru: umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do praktyki zawodowej nowych rozwiązań technologicznych oraz umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się.

INSTRUKTOR – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są **kompetencje związane z organizacją pracy i współpracą** (np. przejmowanie odpowiedzialności za skutki podejmowanych przez siebie działań oraz za powierzony sprzęt, bycie gotowym do współpracy i komunikacji ze specjalistami z innych obszarów zawodowych)**, umiejętność wyznaczania i ustanawiania z uczestnikami szczegółowych celów uczenia się, znajomość terminologii związanej z dziedziną, której dotyczy kurs/zajęcia/trening, a także umiejętności związane z ewaluacją i weryfikacją jakości UR**.
- **Kompetencjami trudno dostępnymi na rynku pracy** są **umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych oraz umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się**. Są to jednocześnie **kompetencje *hot skills* o wzrostowym charakterze w perspektywie kolejnych 3 lat**.
- Pozostałe **kompetencje z zakresu *hot skills*** to: umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych komunikatów i instrukcji, udzielania uczącym się informacji zwrotnych, wskazówek, znajomość celów i zastosowań ewaluacji oraz metod jej realizacji.
- **Kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat to zarówno umiejętności sprzedażowe i z zakresu promocji usługi, jak i umiejętności związane z wdrażaniem rozwiązań technologicznych, a także umiejętność śledzenia trendów i szukania informacji o nowych, ulepszonych metodach i narzędziach pracy, umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia.**
- **Zagrożone niedoborem są** przede wszystkim **kompetencje związane z wprowadzaniem nowoczesnych technologii oraz umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia**, której posiadanie przez kadrę pozytywnie wpływa na proces adaptacji firm do zmian wynikających z trendów oddziałujących na branżę. Deficyty w tym zakresie mogą ograniczać w przyszłości przygotowanie sektora do zmian związanych chociażby z postępującą cyfryzacją i profesjonalizacją.

INSTRUKTOR

26%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

23%

pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

2%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

8%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

46%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

60%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 2 lata** doświadczenia)

INSTRUKTOR – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

Instruktorzy:

- **najwyżej ocenili swój poziom wiedzy branżowej** (np. znajomość metod instruktażu i technik wykonywania ćwiczeń, znajomość procesu treningowego), a także **umiejętności związane z organizacją pracy i współpracą oraz z przeprowadzaniem ewaluacji i walidacji,**
- najniżej ocenili swój poziom **umiejętności cyfrowych, technologicznych (szczególnie w zakresie znajomości AI, VR/AR), sprzedażowych, a także umiejętności uczenia się, oduczania i uczenia na nowo**. Przy czym ostatnia kompetencja to kompetencja ***hot skill***, trudno dostępna na rynku w ocenie pracodawców i jednocześnie kompetencja o wzrostowym charakterze w perspektywie 3 lat w ocenie pracodawców – ma ona zatem strategiczne znaczenie dla przygotowania się sektora do zmian wynikających z trendów branżowych,
- **co ciekawe, nie wskazali kompetencji, które chcieliby rozwijać**, pomimo niskiej samooceny w zakresie umiejętności cyfrowych oraz niedostatecznego poziomu umiejętności związanych z upowszechnieniem nowych koncepcji i form wspierania rozwoju. Tymczasem w ocenie pracodawców znaczenie tych kompetencji już teraz rośnie. Będą one także istotne w perspektywie kolejnych 3 lat.

INSTRUKTOR

77% pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

30% pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

53% pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

89% pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

10% pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

60% pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

22% pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

33% pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 32. Instruktor – bilans kompetencji

Pracodawcy:
● ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie

Pracownicy:
◆ samoocena ▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 211; pracownicy N = 108).

LEKTOR – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Przygotowuje i realizuje kursy oraz zajęcia nauki języka obcego z uwzględnieniem możliwości i potrzeb uczestników oraz zgodnie z opracowanym programem. Przeprowadza ewaluację UR.

Lektor to – obok instruktora – jedno ze stanowisk, na które najchętniej pracodawcy rekrutowali pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (39%). Względem roku 2021, odnotowano rekordowy wzrost rekrutacji lektorów (22 p.p). Jednocześnie jest to stanowisko, na które najtrudniej było pozyskać pracowników (34%), za co odpowiadać mogło niewielkie zainteresowanie ofertą pracy będące dominującym problemem w rekrutacji pracowników (54%). Lektorzy to pracownicy, względem których najwięcej pracodawców zarówno planuje rekrutację na to stanowisko w ciągu kolejnych 12 miesięcy, jak i przewiduje wzrost zatrudnienia w perspektywie 3 lat (4% i 21%).

Pracownicy w ramach tej roli zawodowej – obok metodyków ds. e-learningu – najczęściej uczestniczyli w minimum jednej formie rozwoju w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie(74%). Aktywność rozwojowa w ramach tej roli przyczyniać się może do tego, że pracodawcy nie mają problemu z pozyskaniem kompetencji na tym stanowisku – nie wyodrębniono żadnej kompetencji trudno dostępnej na rynku pracy.

Blisko 90% kompetencji w tym profilu to kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat, z czego dwie już teraz szybko zyskują na znaczeniu (*hot skills*): umiejętność śledzenia trendów i poszukiwania informacji na temat nowych, ulepszonych metod, technik i narzędzi pracy oraz znajomość zasad działania narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się. Obie te kompetencje świadczą o odczuwalnym w firmach wpływie trendów branżowych na ich działalność. Pracownicy jednak nisko oceniają swój poziom kompetencji w tym zakresie i nie planują ich rozwoju pod kątem znajomości narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się oraz umiejętność posługiwania się niezbędnym oprogramowaniem i narzędziami cyfrowymi do projektowania oraz prowadzenia kursów/zajęć. Taka postawa spowodować może, iż w branży wystąpi niedobór tych kompetencji w przyszłości, co spowolnić może rozwój e-learningu czy videolearningu.

LEKTOR – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są **znajomość języka obcego stanowiącego przedmiot na poziomie C1, C2, umiejętność dostosowywania metodyki i techniki prowadzenia kursów/zajęć do uczestników oraz do formy kursów/zajęć,** a także, **znajomość metod i technik uczenia, w tym w formie zdalnej oraz autorskich metod uczenia**.
- **Nie zidentyfikowano kompetencji trudno dostępnych na rynku pracy.**
- **Do kompetencji *hot skills*** zalicza się znajomość zasad działania narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się, a także umiejętność śledzenia trendów i poszukiwania informacji na temat nowych, ulepszonych metod, technik i narzędzi pracy. Są to jednocześnie kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat.
- **Kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat** to zarówno **kompetencje specyficzne dla roli zawodowej**, jak umiejętność realizowania kursów zgodnie z założeniami programu, ale także **umiejętności z zakresu badania potrzeb klienta, przeprowadzania ewaluacji usług i formułowania rekomendacji do ich doskonalenia, oraz kompetencje cyfrowe (np. umiejętność posługiwania się niezbędnym oprogramowaniem i narzędziami cyfrowymi do projektowania oraz prowadzenia kursów/zajęć)**, a więc kompetencje, które będą decydowały o rozwoju sektora w związku z cyfryzacją i digitalizacją oraz profesjonalizacją.
- **Zagrożone niedoborem są** przede wszystkim **kompetencje związane ze znajomością działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji, technologii VR/AR, zasadami działania narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się oraz umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się / uczenia się na nowo**. Są to kompetencje, których poziom u pracowników jest niski i których pracownicy nie planują rozwijać. Podczas gdy w ocenie pracodawców będzie na nie coraz większe zapotrzebowanie, skutkiem czego wystąpić może ich niedobór w branży.

LEKTOR

39%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

34%

pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

4%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

21%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

94%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

76%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 3 lata** doświadczenia)

LEKTOR – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

Lektorzy:

- **najwyżej ocenili swój poziom znajomości języka stanowiącego przedmiot kursu**, a także kierowanie się zasadami etyki zawodowej i znajomość metod rozpoznawania potrzeb kursantów, budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy i własnego oraz wykazywanie się kreatywnością.
- najniżej ocenili **umiejętności cyfrowe, technologiczne (szczególnie w zakresie znajomości AI, VR/AR), sprzedażowe, a także umiejętność uczenia się, oduczania i uczenia na nowo.** Kompetencje cyfrowe, na które wzrasta zapotrzebowanie w wyniku oddziaływania na sektor trendów technologicznych, ale także uczenie się, oduczanie i ponowne uczenie, czyli kompetencja związana z upowszechnieniem nowych form wspierania rozwoju to zestaw umiejętności o rosnącym znaczeniu (***hot skills***) i jednocześnie wzrostowych w perspektywie 3 lat,
- **nie planują rozwijać umiejętności cyfrowych, które stanowią kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat.** Planują jednak rozwijać inne kompetencje z tego zakresu, m.in. doskonalić wysoko oceniane obecnie kompetencje w zakresie budowania pozytywnego wizerunku, rozpoznawania potrzeb użytkowników kursu oraz w zakresie etyki zawodowej, a także rozwój w obszarze ewaluacji i walidacji efektów uczenia, a także umiejętność śledzenia trendów i poszukiwania informacji na temat nowych, ulepszonych metod, technik i narzędzi pracy. **Ta ostania kompetencja stanowi zarówno kompetencję wzrostową w ciągu 3 lat, jak i *hot skills***.

LEKTOR

80%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

23%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

55%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

99%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

6%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

74%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

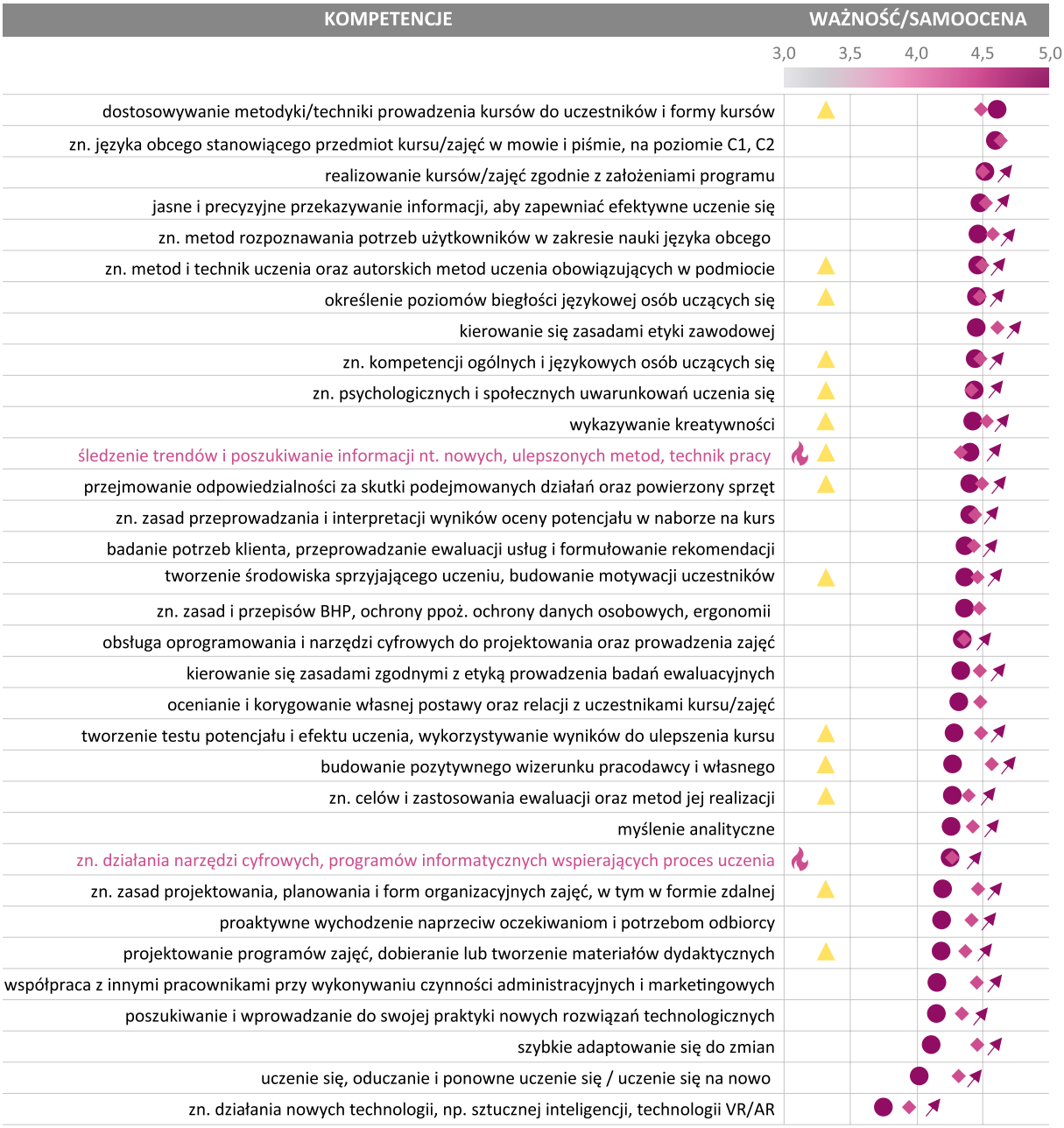
35%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

51%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 33. Lektor – bilans kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 175; pracownicy N = 101).

METODYK DS. E-LEARNINGU – PODSUMOWANIE STANOWISKA

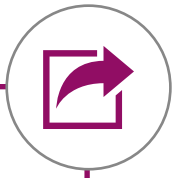
Projektuje i organizuje proces e-learningu, odpowiada za stworzenie ogólnej koncepcji programu, scenariuszy usługi e-learningu, tj. treści kształcenia i materiałów na potrzeby e-learningu, przeprowadza ewaluację.

Metodyk ds. e-learningu to stanowisko, na które w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie 7% pracodawców poszukiwało pracowników. Pracodawcy nie planują zatrudniać na to stanowisko w perspektywie kolejnych 12 miesięcy od badania, a tylko 3% przewiduje wzrost zatrudnienia w firmie na tym stanowisku w ciągu kolejnych 3 lat.

Metodycy, częściej niż inni pracownicy, rozwijali swoje kompetencje w ciągu ostatnich 12 miesięcy (75%) i deklarowali takie plany w najbliższym roku (41%).W porównaniu do reprezentantów pozostałych kluczowych ról – częściej uczestniczyli w szkoleniach z zakresu wykorzystania microlearningu (46%) czy sztucznej inteligencji (42%), co wynika ze specyfiki tej roli zawodowej. Ponadto najczęściej – obok coachów indywidualnych – wskazywali, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się (74%).

W przypadku tego stanowiska pracodawcy będą w perspektywie 3 lat konkurować o pracowników z kompetencjami związanymi z znajomością projektowania *user experience design* (UX), potrafiących wykazać się kreatywnością i świadomych trendów oraz poszukujących informacji nt. nowych, ulepszonych metod, technik, narzędzi pracy. Przewidywane znaczenie tych kompetencji w ocenie pracodawców wzrośnie w perspektywie kolejnych 3 lat (przy czym śledzenie trendów już teraz szybko zyskuje na znaczeniu). Tymczasem pracownicy relatywnie niżej oceniają swoje kompetencje w tym zakresie. Dotyczy to zwłaszcza znajomości zasad projektowania UX, której poziom został oceniony najniżej w profilu.

METODYK DS. E-LEARNINGU – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW



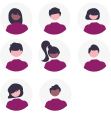
- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są zarówno **wykazywanie się kreatywnością, umiejętności współpracy oraz komunikowania się z innymi, jak i umiejętności technologiczne/cyfrowe** (szczególnie znajomość podstawowych funkcjonalności oprogramowania i innych narzędzi dedykowanych do tworzenia usługi e-learningu). Istotne są także te dotyczące znajomości źródeł informacji, wiedzy, dobrych praktyk potrzebnych do zaprojektowania i realizacji procesu e-learningu **oraz kompetencje związane ze znajomością norm, procedur** (zwłaszcza – przestrzeganie przepisów prawa autorskiego i zasad etyki zawodowej).
- **Kompetencją trudno dostępną w ocenie pracodawców** jest **znajomość działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji, technologii VR/AR**.
- **Do kompetencji *hot skills* zalicza się umiejętność projektowania scenariusza UR, w tym: ćwiczeń do osadzenia na platformie e-learningowej, śledzenie trendów oraz znajomość zasad i sposobów wykorzystania TIK w celu wspomagania rozwoju**.
- **Do kompetencji wzrostowych w perspektywie 3 lat** zalicza się **umiejętność wykazywania kreatywności, znajomość podstawowych zasad projektowania *user experience design* (UX) oraz umiejętność śledzenia trendów i szukania informacji nt. nowych metod narzędzi pracy.** Przy czym znajomość zasad projektowania UX oceniona została najniżej w samoocenach pracowników, a przy tym była kompetencją, którą pracownicy chcieliby rozwijać.

METODYK DS. E-LEAENINGU

7%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

7%



pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

0%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

3%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

86%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

59%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 2 lata** doświadczenia)

METODYK DS. E-LEARNINGU – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

Metodycy ds. e-learningu:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji w zakresie umiejętności identyfikacji potrzeb rozwojowych i oczekiwań odbiorców usługi e-learningu oraz umiejętność projektowania koncepcji procesu e-learningu**, a także poziom **kompetencji społecznych** (np. szybkie adaptowanie się do zmian, współpracowanie i komunikowanie się z osobami zaangażowanymi w proces dostarczenia UR);
- **najniżej ocenili znajomość podstawowych zasad projektowania *user experience design* (UX) oraz umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się**, a zatem kompetencję o wzrostowym charakterze w perspektywie kolejnych 3 lat, w tym jedną z kompetencji mającą kluczowe znaczenie jako nośnik zmian w branży;
- **chcieliby rozwijać kompetencje w zakresie projektowania UX, umiejętności technologiczne/cyfrowe, zwłaszcza znajomość działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji, technologii VR/AR, których poziom oceniają obecnie u siebie jako niski, a które w ocenie pracodawców są trudno dostępne na rynku pracy**; wskazuje to na sporą świadomość potrzeb i kierunków rozwoju sektora w tej grupie pracowników;
- ponadto deklarują chęć doskonalenia kompetencji projektowania scenariusza UR, w tym: ćwiczeń do osadzenia na platformie e-learningowej, która stanowi ***hot skill***.

METODYK DS. E-LEARNINGU

87%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

34%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

74%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

93%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

21%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

75%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

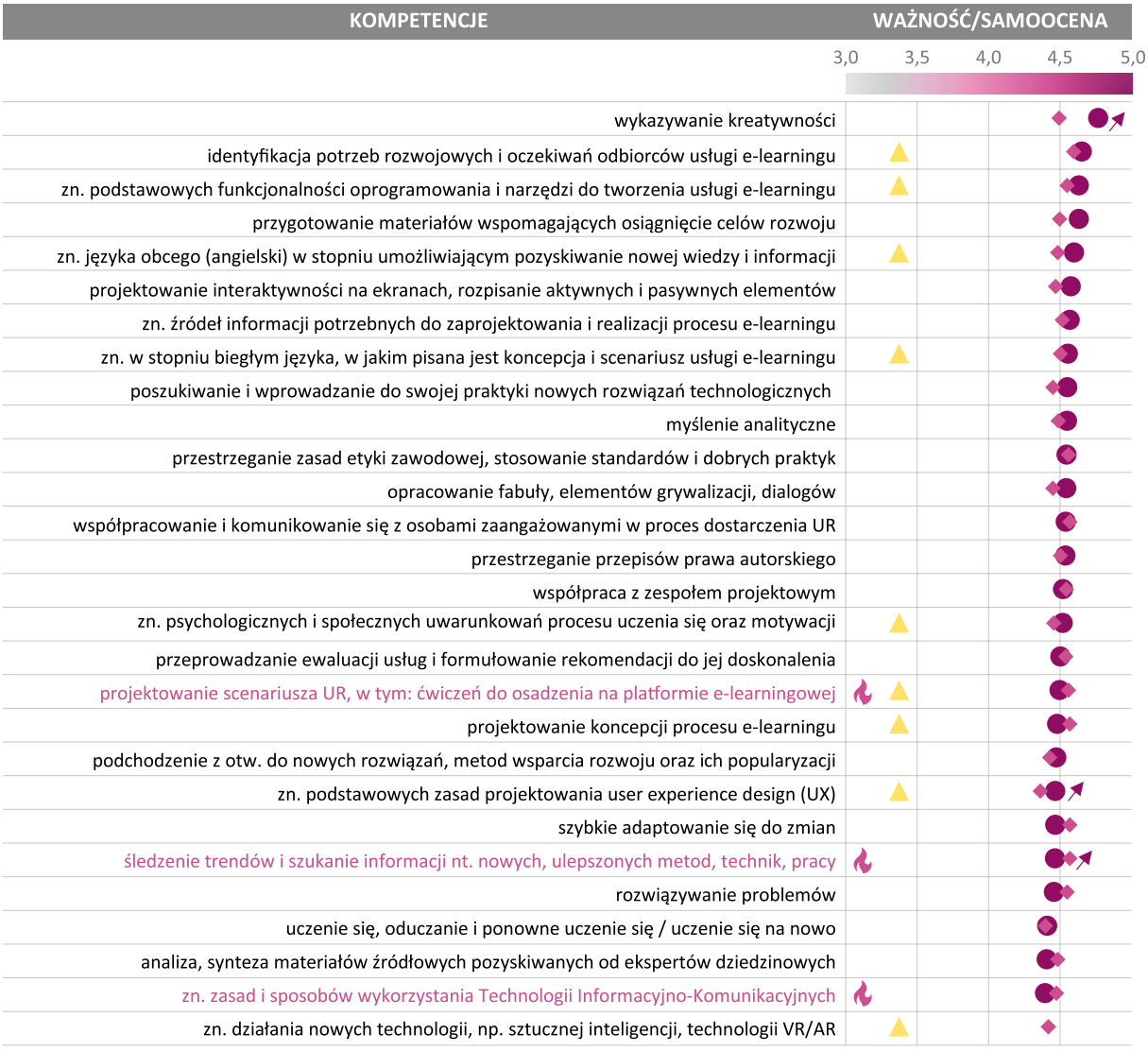
42%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

32%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 34. Metodyk ds. e-learningu – bilans kompetencji



Pracodawcy:
ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie
Pracownicy:
samoocena kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 148; pracownicy N = 92).

DEVELOPER TREŚCI E-LEARNING – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Odpowiedzialny za opracowanie w specjalistycznych narzędzi do tworzenia treści multimedialnych usługi e-learningu; obsługuje specjalistyczne narzędzia i programy – zazwyczaj posiada kompetencje informatyczno-programistyczne i/lub współpracuje z programistami i informatykami

W porównaniu z rokiem 2021 pracodawcy dużo częściej zainteresowani byli rekrutacją na stanowisko developera treści e-learning (10% w bieżącej edycji wobec 3% w poprzedniej). Sugeruje to rosnące znaczenie tej roli zawodowej w procesie realizacji UR. Mimo że pracodawcy nie planują zatrudniać kolejnych pracowników na tym stanowisku w ciągu kolejnych 12 miesięcy od badania (rekrutację planuje tylko 1% firm), to przewidują, że zatrudnienie pracowników w tej roli wzrośnie w perspektywie kolejnych 3 lat (9% i trzecia lokata ex aequo z coachem i koordynatorem ds. organizacji UR, jeżeli chodzi o przewidywane zatrudnienie na kluczowych stanowiskach)s.

Pracownicy na tym stanowisku częściej niż pozostali rozwijali kompetencje w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (63%). Zaznaczyć także należy, że – obok metodyka ds. e-learningu – uczestniczyli oni najczęściej w szkoleniach z zakresu nowoczesnych form realizacji UR w obszarze wykorzystania microlearningu (44%), wirtualnej i mieszanej rzeczywistości (54%), sztucznej inteligencji (48%), gier edukacyjnych (56%), a zwłaszcza symulacji online i/lub videolearningu (63%). Pracownicy w tej roli, podobnie jak metodycy, przyznają, że aby radzić sobie z obowiązkami zawodowymi, potrzebują dodatkowych szkoleń (22%). Częściej też w porównaniu do innych kluczowych stanowisk planują aktywność rozwojową w przyszłości (39%), wskazując, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się (71%).

Ryzyko niedoboru kompetencji w przypadku tej roli zawodowej występuje w odniesieniu do umiejętności uczenia się, oduczania i ponownego uczenia, która jest kompetencją ***hot skill,*** o charakterze wzrostowym w perspektywie kolejnych 3 lat i która obecnie jest trudno dostępna. Tymczasem pracownicy nie planują jej u siebie rozwijać, kierując się prawdopodobnie relatywnie wysoką aktualnie oceną jej poziomu.

DEVELOPER TREŚCI E-LEARNING – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są **kompetencje z zakresu posługiwania się językiem obcym w celu zdobycia nowej wiedzy i informacji, a także kompetencje technologiczne** (znajomość zasad projektowania user experience design oraz stosowania zasad dostępności) **i społeczne** (umiejętność wykazywania kreatywności, szybkie adaptowanie się do zmian).
- **Kompetencjami trudno dostępnymi są: szybkie adaptowanie się do zmian, przestrzeganie prawa autorskiego oraz umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia.**
- **Do kompetencji *hot skills* zalicza się trudno dostępną umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia,** a także **umiejętności informatyczne**, w tym: programowania fabuły, elementów grywalizacji, dialogów, umiejętność na poziomie zaawansowanym posługiwania się aplikacjami do obróbki grafik, wideo i audio, znajomość narzędzi i technologii e-learningu, umiejętność programowania ekranów oraz interakcji w narzędziu do tworzenia szkoleń e-learningowych. Kompetencjami ***hot skills*** są też **kompetencje społeczne** z zakresu współpracy z zespołem projektowym, śledzenia trendów i rozwiązywania problemów.
- Dominująca większość kompetencji w profilu to **kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat**, co wskazuje, że developer treści e-learning stanowi swoiste stanowisko przyszłości.
- **Zagrożona niedoborem jest** przede wszystkim **umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia**, która jest kompetencją ***hot skill***, o charakterze wzrostowym w perspektywie kolejnych 3 la, o obecnie trudnej dostępności.

DEVELOPER TREŚCI E-LEARNING

10%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

6%

pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

1%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

9%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

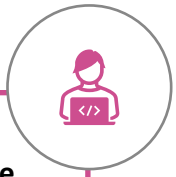
76%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

42%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 3 lata** doświadczenia)

DEVELOPER TREŚCI E-LEARNING – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW



Developerzy treści e-learning:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji technologicznych, zwłaszcza w zakresie znajomości podstawowych zasad działania platform e-learningowych, webinarowych i do spotkań online lub komercyjnych, umiejętność programowania ekranów oraz interakcji w narzędziu do tworzenia szkoleń e-learningowych**, a także **kompetencji społecznych** (np. szybkie adaptowanie się do zmian);
- **najniżej ocenili umiejęsstność biegłego posługiwania się narzędziami do tworzenia treści: programami authoringowymi**, a zatem kompetencję o charakterze wzrostowym w perspektywie kolejnych 3 lat;
- **chcieliby rozwijać głównie znajomość języków i stylów programowania JavaScript, HTML5, CSS3, Kotlin, PHP (Symfony), znajomość języka obcego, umiejętność programowania fabuły, elementów grywalizacji, dialogów, chcą także rozwijać się w zakresie umiejętności współpracy z zespołem projektowym, umiejętność biegłego posługiwania się narzędziami do tworzenia treści: programami authoringowymi**; przy czym wszystkie kompetencje, które chcą rozwijać, to kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat, natomiast umiejętność programowania fabuły czy współpracy z zespołem projektowym to ***hot skills***;
- chcą się rozwijać jedynie w 5 na 21 kompetencji wzrostowych w perspektywie najbliższych 3 lat, co może stanowić problem w zakresie zwiększenia tempa technologicznego rozwoju sektora.

DEVELOPER TREŚCI E-LEARNING

63%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

39%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

71%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

93%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

22%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

63%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

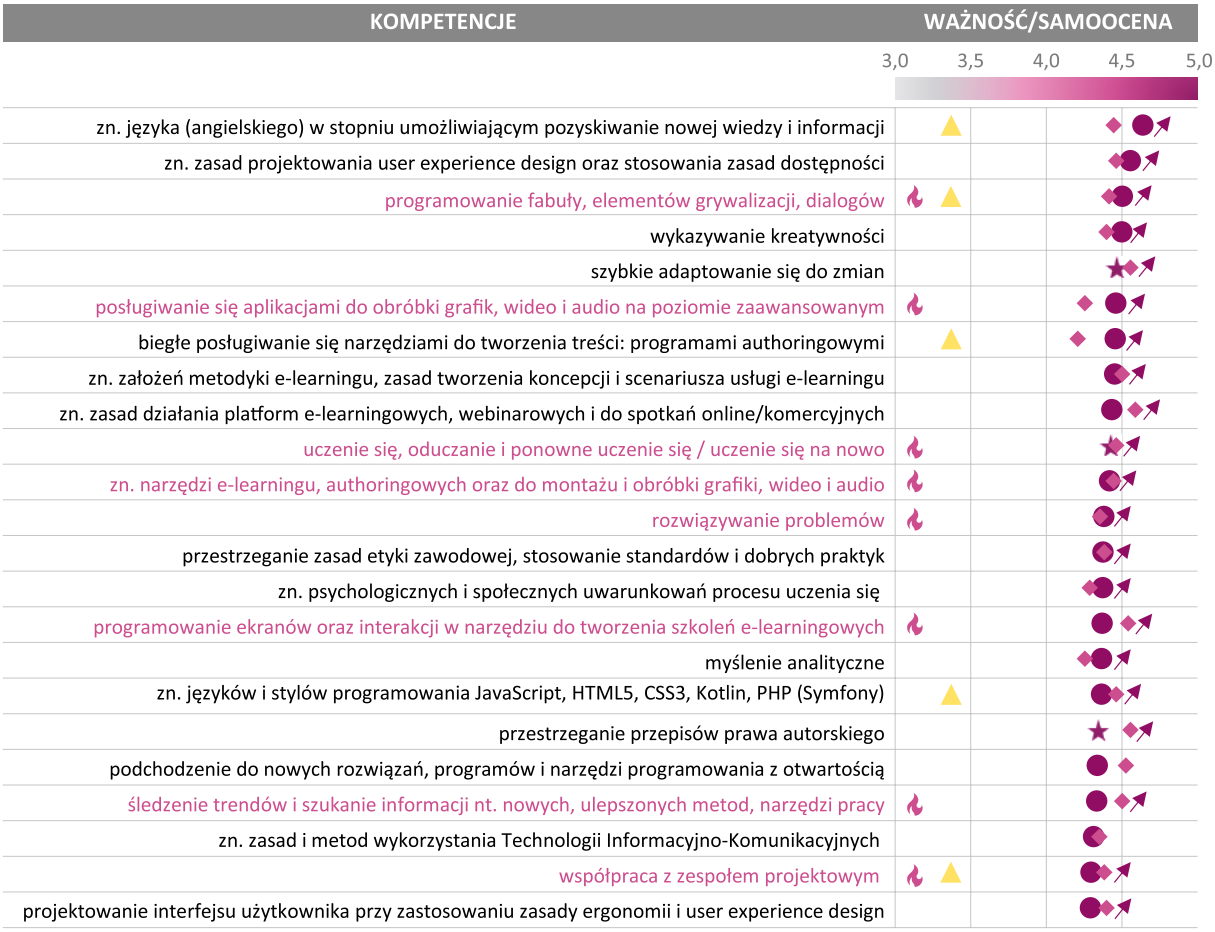
39%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

41%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 35. Developer treści e-learning – bilans kompetencji



Pracodawcy:
● ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie
Pracownicy:
◆ samoocena ▲ kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 158; pracownicy N = 54).

KOORDYNATOR DS. ORGANIZACJI UR – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Odpowiada za planowanie i organizację UR. Pośredniczy w kontakcie klienta z realizatorami UR, koordynuje i dba o właściwą komunikację zespołu projektowego. Przeprowadza analizę potrzeb rozwojowych i przekazuje z niej wnioski realizatorom usługi. Dokonuje ewaluacji UR.

Zapotrzebowanie na koordynatorów spadło w porównaniu z rokiem 2021 z 12% do 9%, przy czym pracodawcy, którzy rekrutowali na to stanowisko, wskazywali na trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Stanowisko znalazło się w pierwszej trójce pod względem trudności zatrudnienia (9%). Jest to także jedno ze stanowisk, na którym pracodawcy nie przewidują rekrutacji w ciągu kolejnych 12 miesięcy od badania (97%), a w ciągu najbliższych 3 lat jedynie 3% z nich przewiduje wzrost zatrudnienia na tym stanowisku.

Koordynatorzy ds. organizacji UR najrzadziej – obok instruktorów nauki jazdy – rozwijali swoje kompetencje w poprzednim roku (55%) oraz przyznawali, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się (62%).

Istnieje ryzyko pojawienia się niedoborów kompetencji w zakresie znajomości oczekiwań, potrzeb i otoczenia zewnętrznego odbiorcy UR oraz umiejętności planowania i koordynowania pracy własnej oraz zespołu. Poziom tych kompetencji pracownicy ocenili u siebie najniżej, a pracodawcy uznali, że zapotrzebowanie na nie będzie rosło w perspektywie 3 lat. Pracodawcy mogą także w przyszłości konkurować o pracowników kreatywnych, szybko adaptujących się do zmian, posiadających umiejętności planowania organizacji UR w środowisku cyfrowym i stacjonarnym oraz ewaluacji usług i formułowania rekomendacji do jej doskonalenia, a więc ściśle związanych z kluczowymi trendami, jak cyfryzacja, digitalizacja i profesjonalizacja sektora. Są to bowiem umiejętności o wzrostowym charakterze w perspektywie kolejnych 3 lat, których pracownicy nie planują rozwijać.

KOORDYNATOR DS. ORGANIZACJI UR – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

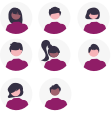
- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są **kompetencje społeczne** (bycie zmotywowanym i nieustępliwym w sytuacjach trudnych/awaryjnych – przejmowanie inicjatywy w działaniu zgodnie z przyjętymi procedurami) oraz **znajomość na poziomie podstawowym zakresu zagadnień stanowiących przedmiot realizowanych UR, która stanowi jednocześnie jedyną kompetencję o dynamicznie rosnącym znaczeniu – *hot skill*, a także umiejętności w obszarze ewaluacji, weryfikacji efektów**.
- **Nie zidentyfikowano kompetencji trudno dostępnych na rynku pracy.**
- **Do kompetencji wzrostowych w perspektywie 3 lat** zalicza się **znajomości oczekiwań, potrzeb i otoczenia zewnętrznego odbiorcy UR, umiejętności planowania i koordynowania pracy własnej oraz zespołu z uwzględnieniem harmonogramu i budżetu UR, szybkie adaptowanie się do zmian, umiejętność planowania organizacji UR pod kątem logistycznym realizowanych w środowisku zarówno cyfrowym, jak i stacjonarnym, wykazywanie kreatywności czy umiejętność przeprowadzania ewaluacji usług i formułowania rekomendacji do jej doskonalenia**. Spodziewany wzrost znaczenia tych grup kompetencji wynika zarówno z cyfryzacji i digitalizacji obserwowanej w sektorze, jak i z profesjonalizacji usług.

KOORDYNATOR DS. ORGANIZACJI UR

9%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

9%



pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

1%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

9%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

77%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

57%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 2 lata** doświadczenia)

KOORDYNATOR DS. ORGANIZACJI UR – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

Koordynatorzy ds. organizacji UR:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji z zakresu ewaluacji, weryfikacji usługi oraz dbanie o utrzymanie wysokiej jakość usług i zadowolenie wszystkich odbiorców, przestrzeganie praw dotyczących poufności danych, praw autorskich oraz licencji i znajomość zakresu zagadnień stanowiących przedmiot realizowanych UR, która stanowi jedyną skompetencję *hot skill* w przypadku tej roli zawodowej;**
- **stosunkowo nisko ocenili umiejętność śledzenia trendów i szukania informacji nt. nowych, ulepszonych metod, technik, narzędzi pracy;**
- **najniżej ocenili znajomość sposobów digitalizacji i projektowania treści ułatwiających odbiór przekazu i umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się**, czyli kompetencje związane z wpływem zmian technologicznych na branżę oraz z upowszechniania nowych koncepcji i form wspierania rozwoju; co ciekawe, nie są to kompetencje, które chcieliby rozwijać.
- **chcieliby rozwijać umiejętność planowania i koordynowania pracy własnej oraz zespołu z uwzględnieniem harmonogramu i budżetu UR, która jest** kompetencją wzrostową w perspektywie 3 lat.

KOORDYNATOR DS. ORGANIZACJI UR

85%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

15%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

29%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

55%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

62%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

30%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

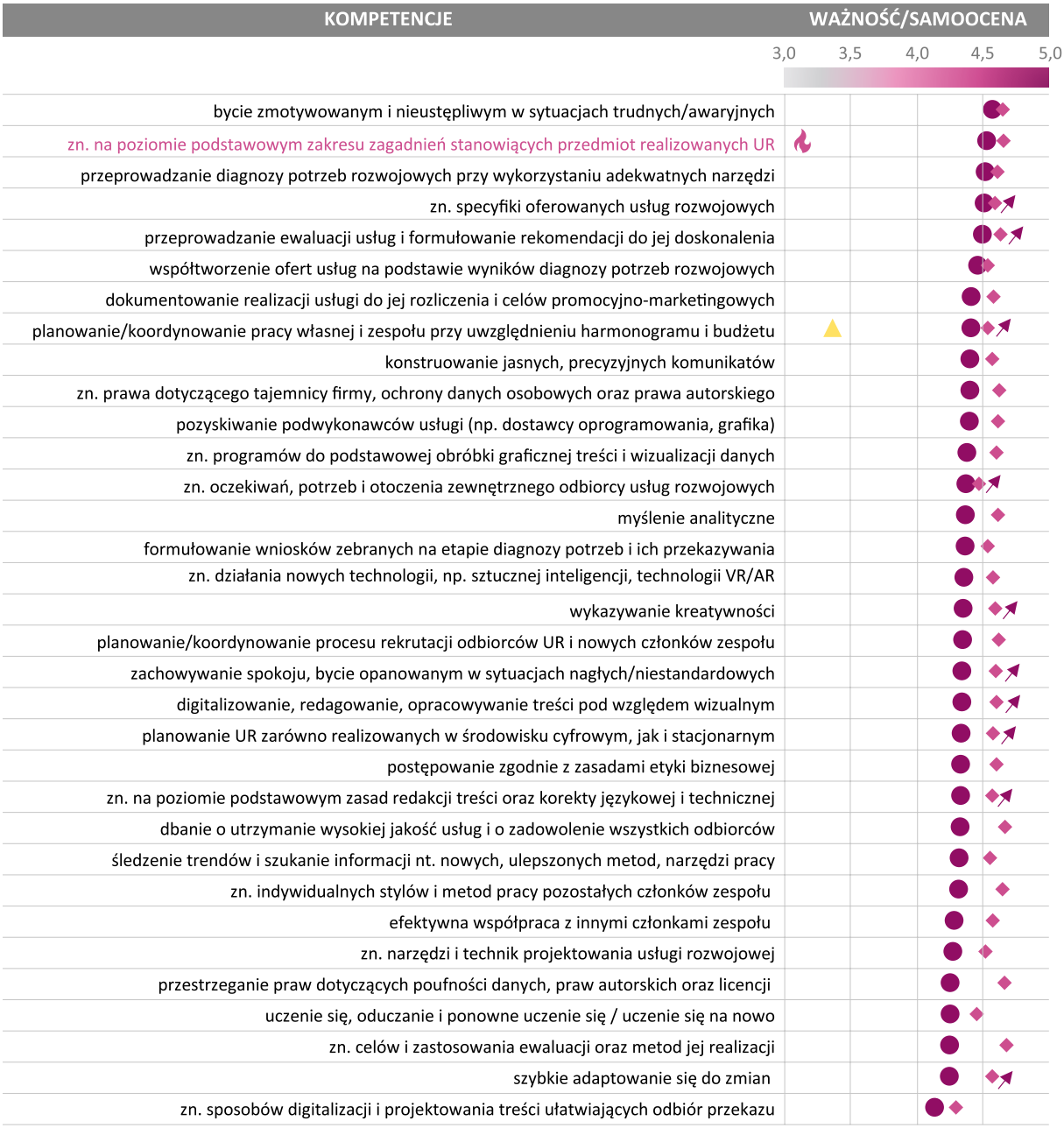
91%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

44%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 36. Koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej – bilans kompetencji



Pracodawcy:
ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie
Pracownicy:
samoocena kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 189; pracownicy N = 131).

SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU – PODSUMOWANIE STANOWISKA

Pozyskuje nowych klientów, informuje nowych i obecnych klientów o prowadzonych działaniach rozwojowych, identyfikuje ich cele i potrzeby oraz buduje z nimi relacje. Współtworzy spersonalizowane oferty sprzedażowe, rozwiązuje problemy z organizacją UR i procesem jej sprzedaży, administruje dokumentacją firmy, dba o obsługę klienta i/lub wizerunek firmy w sieci.

Specjalista ds. sprzedaży i marketingu to stanowisko, na które najrzadziej rekrutowano pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badania (1%), przy czym w porównaniu do 2021 r. odsetek ten obniżył się o 4 p.p. Pracodawcy nie przewidują rekrutacji specjalistów ds. sprzedaży w ciągu kolejnych 12 miesięcy od badania (97%) i najrzadziej – obok zatrudnienia metodyków ds. e-learningu – przewidują wzrost zatrudnienia w perspektywie najbliższych 3 lat (7%).

63% specjalistów ds. sprzedaży i marketingu rozwijało w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie swoje kompetencje. Jest to jedno z 4 stanowisk, na którym odnotowano relatywnie mniejszy odsetek pracowników wskazujących, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się (64%). Specjaliści ds. sprzedaży i marketingu relatywnie często rozwijali umiejętności związane z wykorzystaniem social mediów w marketingu i komunikacji z klientem (47%).

W przypadku tego stanowiska spodziewać się można niedoborów kompetencji w zakresie diagnozowania potrzeb rozwojowych i odzwierciedlania ich w ofercie kierowanej handlowej, a także w zakresie umiejętności społecznych i technologicznych. Kompetencje te pracodawcy uznali za *hot skills* oraz podkreślali ich wzrostowy charakter w perspektywie najbliższych 3 lat. Pracownicy nie planują ich jednak rozwijać.

Szczególnie zauważalne jest ryzyko dot. kompetencji związanych z rozwojem technologicznym (technologie VR/AR), których poziom w samoocenie pracowników jest jednym z najniższych w profilu, co z kolei w połączeniu z relatywnie niskim poziomem wskaźnika aktywności rozwojowej i brakiem chęci kształcenia się w tym zakresie w przyszłości wpływać może negatywnie na rozwój branży.

SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

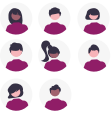
- **Kompetencjami najwyżej cenionymi** przez pracodawców są: kompetencje związane z zarządzaniem UR, tj. **umiejętność aktualizowania i wykorzystywania danych gromadzonych w bazach klientów, a także znajomość specyfiki oferowanych UR czy umiejętność prowadzenia działań w social mediach zgodnie z zasadami budowania profesjonalnego wizerunku**. Ostatnia kompetencja współgra z upowszechnieniem w branży zdalnych metod promocji i rosnącym znaczeniem social mediów w budowaniu relacji z klientami.
- **Nie zidentyfikowano kompetencji, które trudno pozyskać na rynku pracy.**
- Do **kompetencji *hot skills*** zaliczane są **umiejętność diagnozowania potrzeb rozwojowych i odzwierciedlania ich w argumentacji handlowej oraz ofercie kierowanej do klienta, umiejętność aktywnego słuchania, konstruowania jasnych, precyzyjnych i perswazyjnych komunikatów opartych na realnych potrzebach klientów z użyciem języka korzyści i celów, znajomość działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji, technologii VR/AR (rzeczywistość wirtualna/mieszana)**. Są to jednocześnie kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat.
- **Kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat** – poza wymienionymi wyżej – to: znajomość trendów marketingowych oraz zasad prowadzenia działań promocyjnych w mediach tradycyjnych i internetowych, umiejętność diagnozowania potrzeb rozwojowych i odzwierciedlania ich ofercie handlowej, umiejętność współtworzenia ofert usług na podstawie wyników diagnozy potrzeb, umiejętność tworzenia treści edukacyjnych i reklamowych oraz prowadzenia działań promocyjnych na stronie internetowej firmy / fanpage'u / blogu, szybkie adaptowanie się do zmian. Spodziewany wzrost znaczenia tych grup kompetencji wynika zarówno z cyfryzacji i digitalizacji obserwowanej w sektorze, jak i z profesjonalizacji usług.

SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU

1%

pracodawców **poszukiwało pracowników** na to stanowisko w ciągu ostatnich 12 miesięcy

1%



pracodawców **miało problemy** ze znalezieniem pracowników na to stanowisko w ciągu **ostatnich 12 miesięcy**

1%

pracodawców **planuje zatrudnić** pracowników na to stanowisko w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**

7%

pracodawców uważa, że **zatrudnienie na tym stanowisku wzrośnie** w ciągu najbliższych 3 lat

49%

pracodawców **oczekuje wykształcenia wyższego** od pracowników na tym stanowisku

61%

pracodawców **wymaga doświadczenia w pracy** na tym stanowisku (średnio **min. 2 lata** doświadczenia)

SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU – PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

Specjaliści ds. sprzedaży i marketingu:

- **najwyżej ocenili swój poziom kompetencji związanych z kontaktem oraz komunikacją z klientem, a także kompetencji związanych z zarządzaniem usługami, w tym technik i narzędzi sprzedaży. Wysoko ocenili także otwartość na zmianę sposobu działania;**
- **najniżej ocenili umiejętności cyfrowe, tj. znajomość działania nowych technologii (np. sztucznej inteligencji), sposobów digitalizacji i projektowania treści, a także umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się**, czyli kompetencje związane z wpływem zmian technologicznych na branżę oraz z upowszechnianiem nowych koncepcji i form wspierania rozwoju;
- **chcieliby rozwijać znajomość sposobów digitalizacji i projektowania treści, znajomość oczekiwań, potrzeb i otoczenia zewnętrznego klienta, miejętność tworzenia treści edukacyjnych i reklamowych oraz prowadzenia działań promocyjnych;** co ciekawe, tylko ta ostatnia kompetencja ma charakter wzrostowy w perspektywie 3 lat;
- zwraca uwagę niedobór w zakresie umiejętności uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się – kompetencja ta może być nośnikiem zmiany w branży, ponieważ wiąże się z nowym podejściem do realizacji UR; tymczasem jej poziom jest jednym z najniższych w profilu.

SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY I MARKETINGU

72%

pracowników na tym stanowisku **zazwyczaj wykonuje zadania, które odpowiadają poziomowi ich umiejętności**

40%

pracowników na tym stanowisku **czasem zauważa, że brakuje im umiejętności, by dobrze wykonać swoje zadania**

64%

pracowników na tym stanowisku **deklaruje, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się**

89%

pracowników na tym stanowisku **posiada wykształcenie wyższe**

16%

pracowników na tym stanowisku **potrzebuje dodatkowych szkoleń, aby lepiej radzić sobie ze swoimi obowiązkami**

63%

pracowników na tym stanowisku **uczestniczyło w min. 1 formie aktywności rozwojowej w ciągu ostatnich 12 miesięcy**

30%

pracowników na tym stanowisku **zamierza rozwijać swoje umiejętności w ciągu najbliższych 12 miesięcy**

49%

pracowników na tym stanowisku **posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy**

Wykres 37. Specjalista ds. sprzedaży i marketingu – bilans kompetencji

Pracodawcy:
ważność ★ trudno pozyskać na rynku pracy *hot skill* znaczenie wzrośnie

Pracownicy:
samoocena kompetencje, które chcą rozwijać

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II UR – II edycja 2023 (pracodawcy N = 166; pracownicy N = 76).

4.3. Podsumowanie bilansu kompetencji

Analizując wyniki bilansu kompetencji, stwierdzić można, że zidentyfikowane w badaniu trendy znajdują odzwierciedlenie w kompetencjach, których znaczenie obecnie szybko wzrasta i jeszcze wzrośnie w perspektywie kolejnych 3 lat. Z punktu widzenia analizy zarówno *hot skills*, jak i kompetencji wzrostowych w perspektywie kolejnych 3 lat, najbardziej wpływającymi na branżę wydają się trendy:

- technologiczne związane z cyfryzacją i digitalizacją branży poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego i technologii VR/AR,
- związane z profesjonalizacją sektora, czyli wzrost znaczenia ewaluacji i walidacji efektów uczenia się oraz certyfikacji UR,
- związane upowszechnieniem nowych koncepcji i form wspierania rozwoju, również nowego środowiska uczenia się.

Kompetencje trudno dostępne i ryzyko niedoborów

Najwięcej kompetencji trudno dostępnych zidentyfikowano w przypadku trenerów i developerów treści e-learning. W odniesieniu do trenerów należały do nich kompetencje związane z proaktywnością, umiejętnością aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych, umiejętnością przeprowadzania walidacji efektów uczenia się oraz umiejętnością uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się. Natomiast w przypadku developerów treści e-learning obok umiejętności uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się wskazywano także szybkie adaptowanie się do zmian i przestrzeganie przepisów prawa autorskiego. Nie tylko w przypadku tych dwóch stanowisk kompetencją wskazywaną jako trudno dostępna było uczenie się, oduczanie i ponowne uczenie się. Trudności z jej pozyskaniem mają również pracodawcy zatrudniający instruktorów. W przypadku instruktorów jest to jedna z kompetencji wzrostowych w perspektywie 3 lat, która obecnie szybko zyskuje na znaczeniu (*hot skills*). Tymczasem **instruktor to jedyne stanowisko, gdzie nie wystąpiły kompetencje, w jakich pracownicy chcieliby się kształcić w przyszłości**. Dodać trzeba, że pracownicy w ramach tej roli zajęli jedno z ostatnich miejsc pod względem aktywności rozwojowej przez uczestnictwo w formach rozwoju lub doskonalenia kompetencji w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie (60%). Brak aktywności rozwojowej pracowników w obszarze doskonalenia umiejętności uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się wpłynąć może na niedobór kadr w przyszłości, ponieważ kompetencja ta stanowi podstawę zmian w sektorze, umożliwiając

lepszą adaptację do nowego modelu dostarczania UR opartego na zmianie paradygmatu nauczania.

Ryzyko niedoborów, jakie manifestuje się przez trudności w pozyskaniu kompetencji o wzrostowym charakterze i/bądź szybko zyskujących na znaczeniu nie dotyczy jedynie instruktora. Ze zbliżoną sytuacją mamy do czynienia także w przypadku trenera – jeżeli chodzi o umiejętność przeprowadzania walidacji efektów uczenia się, coacha indywidualnego, biorąc pod uwagę umiejętności rozwijania świadomości klienta i inspirowania go do rozpoznania swojego potencjału czy developera treści e-learning w przypadku umiejętności uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się. Na każdym z tych stanowisk wskazane kompetencje to nie tylko kompetencje trudno dostępne, lecz także kompetencje aktualnie szybko zyskujące na znaczeniu i wzrostowe w perspektywie 3 lat, których pracownicy (nie licząc coacha indywidualnego) nie planują rozwijać w przyszłości.

Zauważa się, że **w przypadku czterech stanowisk wszystkie kompetencje są relatywnie łatwiej dostępne. Dotyczy to instruktora nauki jazdy, lektora, koordynatora ds. organizacji UR oraz specjalisty ds. sprzedaży i marketingu**.

O ile stosunkowo niewielu pracodawców rekrutowało w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie na stanowiska specjalisty ds. sprzedaży i marketingu (1%), instruktora nauki jazdy (4%) i koordynatora ds. organizacji UR (9%), o tyle pracowników na stanowisko lektora poszukiwano najczęściej (39%). Co ciekawe, pomimo tego, że nie zidentyfikowano żadnej kompetencji trudno dostępnej na stanowisku lektora, było to stanowisko, na które najtrudniej było zrekrutować pracowników (34%). Przyczyną takiej sytuacji było najprawdopodobniej małe zainteresowanie ofertą pracy, stanowiące źródło trudności z rekrutacją, na które wskazało 57% pracodawców zatrudniających lektorów.

Potrzeba rozwoju

Największą potrzebę rozwoju dostrzegali badani pracownicy na stanowisku coacha indywidualnego, którzy deklarowali chęć rozwoju w przypadku trzech czwartych kompetencji w profilu. Do kompetencji, które chcieliby szczególnie rozwijać, należały znajomość nurtów, metod, modeli, technik i narzędzi pracy coacha (stosowanych w trybie stacjonarnym i zdalnym), znajomość języka obcego, kompetencje z zakresu sprzedaży UR (w tym znajomość technik i narzędzi promocji), a także kompetencje wpisane w profesjonalizację UR, czyli znajomość celów i zastosowania ewaluacji oraz metod ich realizacji. Duża liczba kompetencji, które coachowie chcieliby rozwijać, nie dziwi z punktu widzenia specyfiki ich pracy (ta wymaga nieustającego kształcenia się). Zwraca natomiast uwagę to, że nie planują rozwijać się w kierunku ewaluacji, a więc w kierunku większej profesjonalizacji.

Uniwersalnymi kompetencjami, które pracownicy chcieliby rozwijać, wydają się kompetencje technologiczne. Jednak dla każdego ze stanowisk dotyczyły one nieco innego obszaru. W przypadku coachów była to umiejętność posługiwania się niezbędnym oprogramowaniem i narzędziami (w tym cyfrowymi) do projektowania i realizacji coachingu oraz umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych. W odniesieniu do instruktorów nauki jazdy kompetencje technologiczne, jakie chcieliby rozwijać, dotyczyły znajomość działania nowych technologii, umiejętności doboru i/lub stosowania nowych rozwiązań technologicznych, aby uzyskać jak najlepszy efekt uczenia się oraz – podobnie jak coachowie – umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych. Lektorzy deklarowali chęć rozwoju w zakresie znajomości zasad projektowania, planowania i form organizacyjnych kursów/zajęć w formie zdalnej, a metodycy – znajomość działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji i technologii VR/AR. Developerzy natomiast chcieliby rozwinąć w przyszłości znajomość języków i stylów programowania JavaScript, HTML5, CSS3, Kotlin, PHP (Symfony), podczas gdy specjaliści ds. sprzedaży i marketingu – znajomość sposobów digitalizacji i projektowania treści ułatwiających odbiór przekazu.

Kompetencje szybko zyskujące na znaczeniu i kompetencje wzrostowe w perspektywie 3 lat

Analizując bilans kompetencji, obserwuje się dwa stanowiska, na których dominują kompetencje wzrostowe. Pierwszym z nich jest lektor, w przypadku którego niemal wszystkie kompetencje w profilu mają charakter wzrostowy w perspektywie 3 lat. Drugim natomiast jest developer treści e-learning.

W przypadku lektora dwie kompetencje wzrostowe w perspektywie kolejnych 3 lat to jednocześnie jedyne kompetencje z obszaru *hot skills* w profilu: umiejętność śledzenia trendów i poszukiwania informacji na temat nowych, ulepszonych metod, technik i narzędzi pracy oraz znajomość zasad działania narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się. Obie te kompetencje odwołują się do wpływu trendów technologicznych na sektor. Tymczasem, mimo że lektorzy nisko oceniają swój poziom kompetencji w zakresie digitalizacji oraz cyfryzacji, nie planują ich rozwoju. Taka postawa może doprowadzić do niedoborów w przyszłości, co zwłaszcza w przypadku znajomości zasad działania narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się spowolnić może rozwój e-learningu czy upowszechnienia się videolearningu w branży.

Developer treści e-learning posiada nie tylko najwięcej kompetencji o charakterze wzrostowym w perspektywie 3 lat, lecz także najwięcej spośród wszystkich stanowisk kompetencji *hot skills*. Wśród kompetencji o wzrostowym charakterze, dominują charakterystyczne dla tej roli zawodowej kompetencje z obszaru IT. Pracownicy ponadto chcieliby w przyszłości szczególnie rozwijać umiejętność biegłego posługiwania się narzędziami do tworzenia treści: programami authoringowymi (która została oceniona relatywnie nisko w zakresie samooceny pracowniczej), a także umiejętność współpracy z zespołem projektowym i umiejętność programowania fabuły, elementów grywalizacji, dialogów (kompetencje będące jednocześnie *hot skills*), ponadto znajomość języka (angielskiego) w stopniu umożliwiającym pozyskiwanie nowej wiedzy i informacji oraz znajomość języków i stylów programowania JavaScript, HTML5, CSS3, Kotlin, PHP (Symfony). Zauważyć należy, że zwiększa się zainteresowanie zatrudnieniem na stanowisko developera treści e-learning (wzrost o 7 p.p. w porównaniu z rokiem 2021). Wskazywać to może na rosnące znaczenie tej roli zawodowej w procesie realizacji UR w nowoczesnych formach, zwłaszcza z wykorzystaniem narzędzi komunikacji zdalnej, sztucznej inteligencji

i technologii immersyjnych. Tym, co najbardziej wyróżnia pracowników w ramach tej roli zawodowej, jest – podobnie jak w przypadku metodyków ds. e-learningu – rozwijanie kompetencji z zakresu nowoczesnych form realizacji UR w obszarze wykorzystania microlearningu (44%), wirtualnej i mieszanej rzeczywistości (54%), sztucznej inteligencji (48%) i gier edukacyjnych (56%), a zwłaszcza symulacji online i/lub videolearningu (63%). Pracownicy w tej roli, podobnie jak metodycy, aby radzić sobie z obowiązkami, potrzebują dodatkowych szkoleń (22%). Częściej też w porównaniu do innych kluczowych stanowisk planują aktywność rozwojową w przyszłości (39%), wskazując, że ich praca wymaga ciągłego dokształcania się (71%). Charakterystyka developerów zbliżona jest do metodyków ds. e-learningu pod względem uczestnictwa w rozwoju i nastawienia na doskonalenie kompetencji. Metodycy wskazywali podobną do developerów liczbę kompetencji, jakie chcieliby rozwijać w przyszłości, jednak tylko jedna z nich była kompetencją z obszaru *hot skills* (umiejętność projektowania scenariusza UR, w tym: ćwiczeń do osadzenia na platformie e-learningowej) i tylko jedna miała charakter wzrostowy (znajomość podstawowych zasad projektowania *user experience design*).

Co ciekawe, obok developera treści e-learning najwięcej kompetencji *hot skills* ma instruktor nauki jazdy. Przy tym poziom dwóch z nich, tj. umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych i znajomość podstawy obsługi i użytkowania samochodów z napędem elektrycznym, pracownicy ocenili relatywnie nisko, wskazując, iż chcieliby je rozwijać w przyszłości. Tymczasem umiejętności te również stanowią pokłosie oddziaływania na branżę trendów technologicznych.

Poziom zapotrzebowania na kompetencje w sektorze w odniesieniu do scenariuszy rozwoju

Uniwersalnymi kompetencjami *hot skills* były kompetencje technologiczne o zróżnicowanym zakresie zależnie od stanowiska[47], np.:

- umiejętność aktywnego poszukiwania i wprowadzania do swojej praktyki nowych rozwiązań technologicznych,
- znajomość zasad działania narzędzi cyfrowych i programów informatycznych wspierających proces uczenia się,
- znajomość zasad i sposobów wykorzystania Technologii Informacyjno-Komunikacyjnych w celu wspomagania rozwoju,
- umiejętność projektowania scenariusza UR, w tym: ćwiczeń do osadzenia na platformie e-learningowej,
- znajomość działania nowych technologii, np. sztucznej inteligencji, technologii VR/AR.

Jednakże rozwijać te kompetencje planują jedynie coachowie, developerzy treści e-learning i instruktorzy nauki jazdy.

W obszarze *hot skills* znalazło się też kilka kompetencji z zakresu wspierania procesu rozwoju osób odpowiedzialnych za dostarczanie UR, tj. umiejętność śledzenia trendów i poszukiwania informacji na temat nowych, ulepszonych metod, technik i narzędzi pracy[48] oraz umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się / uczenia się na nowo[49]. Relatywnie rzadziej natomiast jako *hot skills* odnotowano umiejętności związane z profesjonalizacją UR, czyli przeprowadzaniem walidacji efektów uczenia się[50]. Jednocześnie umiejętności powyższe rozwijać planują tylko lektorzy i coachowie.

Dostrzega się zatem niewielki potencjał pracowników w sektorze w zakresie doskonalenia zawodowego zarówno w obszarze technologicznych *hot skills*, związanych z cyfryzacją i digitalizacją sektora, jak i umiejętności związanych z profesjonalizacją sektora. Ilustruje

[47] Pojawiły się we wszystkich kluczowych stanowiskach, choć najwięcej wyodrębniono w przypadku developerów treści e-learning.

[48] Kompetencja pojawiła się jako *hot skills* w przypadku lektorów, metodyków ds. e-learningu i developerów treści e-learning.

[49] Kompetencja pojawiła się jako *hot skills* w przypadku instruktorów i developerów treści e-learning.

[50] Kompetencja pojawiła się jako *hot skills* w przypadku instruktorów.

to przykład umiejętności uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się będącej fundamentem zmiany w sektorze. Nawet gdy pracodawcy postrzegają ją jako z jednej strony trudno dostępną, a z drugiej wzrostową zarówno obecnie, jak i w perspektywie kolejnych 3 lat, jak ma to miejsce w przypadku instruktora czy developera treści e-learning, to pracownicy nie planują rozwijać się w tym zakresie. Tymczasem uczenie, oduczanie i ponowne uczenie to – obok umiejętności z zakresu diagnozy, walidacji i ewaluacji UR oraz technologicznych – kompetencja niezbędna w branży z punktu widzenia materializacji najbardziej optymistycznego scenariusza rozwojowego. Biorąc pod uwagę to, że pracownicy nie planują doskonalenia kompetencji diagnozowania potrzeb, walidacji efektów uczenia się i ewaluacji UR, a niewielu planuje rozwój umiejętności związanych z cyfryzacją i digitalizacją, trudno mówić o rozwoju branży w kierunku realizacji najbardziej optymistycznego scenariusza, czyli sztuki nowoczesnego rozwoju.

Rozdział 5. Rekomendacje

Tabela 5. Rekomendacje na podstawie badania

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia rekomendacji	Oczekiwany efekt
I	Profesjonalizacja jest pożądanym kierunkiem rozwoju branży. Konieczność zapewniania coraz wyższej jakości UR ma swoje źródło w oczekiwaniach odbiorców usług względem ich trafności i skuteczności oraz w zewnętrznych czynnikach – regulacjach (np. dotyczących walidacji czy certyfikacji), a także ze względu na dofinansowywanie edukacji i rozwoju oraz w związanych z tym wymogach administracyjnych czy standardach, które trzeba spełniać. **W procesie dostarczania UR rośnie znaczenie diagnozy potrzeb, ewaluacji, walidacji efektów uczenia się i certyfikacji procesów rozwojowych**. 52% pracodawców spodziewa się że w ciągu kolejnych 3 lat w procesie dostarczania UR wzrośnie znaczenie zadań związanych z (por. rysunek 9): • ewaluacją usług rozwojowych, • walidacją efektów uczenia się osiąganych w ramach usługi, • certyfikacją procesu rozwoju (w wyniku której odbiorca usługi otrzyma od podmiotu uprawnionego do certyfikacji dokument potwierdzający nadanie określonej kwalifikacji). Wpływ wyżej wymienionych zjawisk na branżę zauważa niemalże co trzeci pracownik branży (29%) (por. rysunek 9). Przeprowadzone badanie prognostyczne (Delphi) również potwierdza silny wpływ na branżę kierunku zmian polegającego na zapewnianiu, podnoszeniu, weryfikowaniu jakości UR, co uwzględnia rosnące znaczenie realizacji zadań związanych z badaniem potrzeb rozwojowych, ewaluacją procesów rozwoju i walidacją efektów uczenia osiąganych w ramach tych procesów. 41% pracodawców w celu lepszego przygotowania się do zmian w branży, w perspektywie kolejnych 3 lat zamierza doskonalić kompetencje swoich pracowników właśnie w zakresie prowadzenia ewaluacji, walidacji efektów uczenia się (por. rysunek 11).	**1.** Należy podnosić świadomość kadr branży UR (pracodawców, pracowników, osób samozatrudnionych w branży) w zakresie użyteczności diagnozy, walidacji, ewaluacji. **2.** Należy podnosić świadomość odbiorców usług UR nt. użyteczności i korzyści dla odbiorcy płynących z uwzględniania w ramach UR rzetelnej diagnozy, ewaluacji, walidacji UR (również jej certyfikacji). Należy pozycjonować te subprocesy jako niezbędny i integralny element UR zapewniający wiedzę i dowody na temat tego, czy i jaka zmiana wystąpiła oraz jakie są jej uwarunkowania i trwałość . **3.** Należy ukierunkować ofertę edukacyjną dla kadr branży UR na osiąganie kompetencji i kwalifikacji w zakresie prowadzenia diagnozy, ewaluacji walidacji, co obejmuje : • rozumienie znaczenia, funkcji: badań/diagnozowania potrzeb rozwojowych, oceny potencjału rozwojowego odbiorcy, ewaluacji procesu dostarczania UR, na różnych jego etapach, walidacji efektów uczenia osiąganych w ramach UR,	Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży UR **(SRK)** Organizacje branżowe – otoczenia biznesu **(IOB)** Uczelnie oraz podmioty edukacji pozaformalnej kierujące ofertę edukacyjną do kadr branży UR **(UPEP)** Pracodawcy, pracownicy, osoby samozatrudnione w branży UR **(PPOS)**	**1)** Budowanie przez SRK i IOB świadomości oraz rozumienia wartości procesów diagnozy, ewaluacji, walidacji, certyfikacji UR oraz konieczności doskonalenia kompetencji w tych zakresach wśród: • podmiotów kierujących ofertę edukacyjną do kadr branży UR (np. instytucji szkolących trenerów, coachów, instruktorów, lektorów), • pracodawców i pracowników branży UR, co można realizować przez: • identyfikowanie, upowszechnianie korzyści płynących z diagnozy, ewaluacji, walidacji, np. w ramach branżowych wydarzeń, lub w różnego rodzaju publikacjach, raportach, materiałach informacyjnych poświęconych branży, • identyfikowanie, upowszechnianie przykładów dobrych praktyk (ang. *case studies*), zarówno w zakresie zapewniania takich kompetencji w programach rozwoju kadr branży UR, jak i w zakresie rzeczywistego (skutecznego, trafnego, użytecznego, wykorzystującego nowe technologie) zastosowania tych subprocesów w usługach dostarczanych do odbiorcy. Upowszechniane przykłady dobrych praktyk powinny być źródłem inspiracji dla różnego rodzaju przedsiębiorstw zaliczanych do branży UR (reprezentujących poszczególne rodzaje działalności tworzące branżę UR), oraz dla odbiorców usług. **2)** Podnoszenie (w szczególności przez SRK, IOB, PPOS) świadomości odbiorców UR nt. tego, co charakteryzuje usługę rozwojową wysokiej jakości i powinno być uwzględnione w procesie jej dostarczenia. **3)** Podejmowanie przez SR i, IOB współpracy z uczelniami oraz podmiotami edukacji pozaformalnej (które kierują swoją ofertę edukacyjną do kadr branży UR), w celu uwzględniania w takiej ofercie w stopniu wyraźnie	Zwiększenie wiedzy osób zarządzających nt. użyteczności dla działalności firm procesów prowadzących do profesjonalizacji. Wzrost kompetencji kadr sektora w wymienionych zakresach. Stworzenie różnych ścieżek nabywania i potwierdzania kompetencji niezbędnych do prowadzenia badań, ewaluacji, walidacji, na różnych poziomach specjalizacji. Wzrost popularności, a następnie ugruntowanie pozycji tych subprocesów w świadczeniu usług rozwojowych.

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia rekomendacji	Oczekiwany efekt
	Jest to szczególnie istotne w świetle wyników I i II edycji badań jakościowych: • wskazujących na pomijanie w procesie dostarczania UR walidacji efektów uczenia, certyfikacji, • pokazujących, że realizacja zadań związanych z ewaluacją, również diagnozą potrzeb (jeśli one występują) najczęściej polega na przeprowadzeniu ankiety, a wyniki takiej ankietyzacji są niewłaściwie analizowane, a nawet zdarza się, że nie są udostępniane osobom prowadzącym procesy rozwoju. Takie podejście do badań (do diagnozy, ewaluacji), do walidacji pokazuje, że: • niewłaściwie rozumiane są ich cele i znaczenie w procesie dostarczania UR, • pomija się ważne elementy subprocesów (diagnozy, ewaluacji, walidacji), jak chociażby: opracowanie koncepcji badania (np. ewaluacyjnego), określenie jego celów, wybór kryteriów oceny, sformułowanie pytań badawczych, dobór metod i technik badawczych oraz źródeł danych adekwatnych ze względu na zakres podmiotowy i przedmiotowy badania, projektowanie i stosowanie narzędzi badawczych adekwatnych ze względu na przyjętą metodę, technikę i cele	• umiejętność wykorzystywania wiedzy płynącej z diagnozy, ewaluacji, walidacji do doskonalenia UR (tj. lepszego projektowania i realizacji UR)		większym niż to miało miejsce dotychczas zagadnień związanych z: • badaniem i analizą potrzeb rozwojowych, • diagnozą potencjału rozwojowego odbiorców usługi, • ewaluacją programów rozwojowych, • walidacją rozumianą jako sprawdzenie, czy odbiorca wsparcia zrealizował cele rozwoju i osiągnął efekty uczenia się zdefiniowane na etapie projektowania usługi rozwojowej, oraz certyfikacją UR, • etyką prowadzenia badań, ewaluacji i walidacji usług rozwojowych. Istotne jest, by oferta edukacyjna kierowana do kadr branży UR obejmująca doskonalenie kompetencji w zakresie diagnozy, ewaluacji, walidacji miała bardzo praktyczny wymiar – osoby uczące się (np. trenerzy, lektorzy) powinny mieć możliwość zaprojektowania oraz wdrożenia działań polegających na diagnozie potrzeb, ocenie potencjału rozwojowego odbiorcy, ewaluacji czy walidacji, ale w ramach realnie prowadzonych procesów świadczenia usługi rozwojowej. **4)** Należy również opracować zróżnicowane jeśli chodzi o czas realizacji, sposób dostarczenia, rodzaj edukacji (formalna/pozaformalna), zakres i poziom efektów uczenia się formy rozwijania ww. kompetencji (główny adresat rekomendacji: SRK, IOB, UPEP). Dzięki temu pracownicy branży UR zainteresowani nabyciem takich kompetencji będą mogli je doskonalić w zakresach odpowiadających ich potrzebom (np. w ramach studiów podyplomowych, dedykowanych, modułowych szkoleń realizowanych hybrydowo lub kursów on-line). **5)** Można również w ramach realizowanych (przez uczelnie i podmioty edukacji pozaformalnej) programów rozwoju kompetencji tworzyć pracownikom branży UR możliwości specjalizacji w obszarze badań (diagnostycznych, ewaluacyjnych) oraz w zakresie walidacji efektów uczenia się, zarówno w celu przygotowania kadr do realizacji tych subprocesów, jak również do koordynowania takich zadań oraz współpracy w ich realizacji z podwykonawcami i specjalistami z innych branż (np. z sektora badań i ewaluacji). **6)** Upowszechnianie informacji o możliwościach (podmiotach, ofercie edukacyjnej), doskonalenia ww. kompetencji/kwalifikacji (główny adresat rekomendacji: SRK).	

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia rekomendacji	Oczekiwany efekt
				7) SRK oraz IOB mogą podejmować współpracę z organizacjami reprezentującymi sektor ewaluacji i badań w zakresie: • pkt. 1 – tj. podnoszenia świadomości kadr branży UR na temat potrzeby prowadzenia procesów diagnozy, ewaluacji, walidacji, certyfikacji UR (a w tym celu upowszechniania wiedzy „dlaczego i jak je realizować", oraz dobrych praktyk), • pkt. 2 – tj. projektowania oferty edukacyjnej obejmującej doskonalenie ww. kompetencji	
II	**Rośnie świadomość pracodawców branży UR na temat znaczenia nowych rozwiązań technologicznych w procesie dostarczania UR, co w szczególności obejmuje:** • **technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK),** • **VR/AR (ang. Virtual Reality/ Augmented Reality) – rzeczywistość wirtualna/mieszana,** • **sztuczną inteligencję (ang. Artificial Intelligence)**. 61% pracodawców przewiduje, że w ciągu kolejnych 3 lat na działalność przedsiębiorstw branży UR będzie wpływać upowszechnianie się zdalnych form uczenia się i realizacji UR w formie online. Duży wpływ upowszechnienia zdalnych form rozwoju i realizacji UR online był też częściej niż inne zjawiska zauważany przez pracowników (37%) (por. rysunek 9). 42% pracodawców uważa, że wzrośnie znaczenie stosowania w UR technologii immersyjnych (VR/AR) i sztucznej inteligencji (AI); opinię tą podziela 17% pracowników (por. rysunek 9). Również z przeprowadzonego badania prognostycznego (Delphi) wynika, że dominującym modelem dostarczania UR będzie model hybrydowy (gdzie część usług/tematów lub wybrane subprocesy usługi rozwojowej są realizowane w środowisku cyfrowym). **Wzrasta znaczenie kompetencji dotyczących adekwatnego uwzględniania ww. technologii w procesie dostarczania UR i w zakresie cyfryzacji procesów rozwojowych (przenoszenia ich do środowiska cyfrowego)** – zdaniem pracodawców w perspektywie kolejnych 3 lat wzrośnie zapotrzebowanie na umiejętności związane ze stosowaniem narzędzi komunikacji zdalnej (74%) oraz nowych technologii (70%) (por. rysunek 12).	**1.** Należy identyfikować trendy technologiczne oraz czynniki (np. nowe regulacje, wymagania, wytyczne dot. dofinansowania usług rozwojowych) oddziałujące na branżę UR oraz prognozować zmiany będące konsekwencją wpływu tych trendów i czynników na branżę (w szczególności w zakresie głównych działań realizowanych w przedsiębiorstwach branży UR i kompetencji niezbędnych, by radzić sobie ze zmianami). **2.** Należy upowszechniać wśród pracodawców, pracowników i osób samozatrudnionych w branży UR wiedzę dotyczącą identyfikowanych tendencji i prognozowanych kierunków zmian. **3.** Należy doskonalić kompetencje kadr branży UR w kluczowych obszarach zmian. W tym celu podejmować działania służące monitorowaniu, ocenie stanu i poziomu kompetencji kadr branży UR – w szczególności, w odniesieniu do wymagań dot. kompetencji i kwalifikacji istotnych na kluczowych stanowiskach w branży. **4.** Diagnozowane/przewidywane zmiany w sposobie	Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży UR **(SRK)** Organizacje branżowe – otoczenia biznesu **(IOB)** Uczelnie i podmioty edukacji pozaformalnej oferujące usługi rozwojowe dla kadr branży UR **(UPEP)** Pracodawcy branży, pracownicy, osoby samozatrudnione w branży UR **(PPOS)** Administracja publiczna **(AP)**	**1)** Realizowanie działań (np. prowadzenie analiz, badań) służących rozpoznaniu kluczowych trendów technologicznych i czynników oddziałujących na branżę oraz zmian wynikających z ich wpływu, w szczególności dotyczących potrzeb w zakresie kompetencji i kwalifikacji w branży UR (główny adresat rekomendacji: SRK, IOB). Również realizacja badań, celem których byłoby rozpoznanie skuteczności, efektywności, adekwatności (względem preferencji grup odbiorców) UR realizowanych w różnych formach, tj. wykorzystujących różnorodne rozwiązania technologiczne. Upowszechnianie wyników takich badań (główny adresat rekomendacji: SRK, IOB, POPS). **2)** Monitorowanie i ocena podaży (stanu/poziomu) kompetencji kadr branży UR, w szczególności w obszarach związanych z nowymi technologiami. Na tej podstawie: ocena potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji, planowanie ich rozwoju, w tym poszukiwanie możliwości i źródeł finansowania takich planów (główny adresat rekomendacji: AP, SRK, IOB, również pracodawcy z branży UR). **3)** Szerokie, wielokanałowe upowszechnianie w branży UR wiedzy (wyników badań, analiz i wniosków z nich płynących) nt. trendów technologicznych i innych tendencji, pod wpływem których pozostaje branża, oraz zmian jakie te trendy, tendencje wywołują w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw branży UR, w realizacji UR i w oczekiwaniach odbiorców UR. **4)** Istotne jest stymulowanie (przez SRK, IOB) współpracy z uczelniami i podmiotami edukacji pozaformalnej w celu przygotowania dla kadr branży UR zróżnicowanej oferty edukacyjnej (kursów, szkoleń, studiów podyplomowych o różnym	Podniesienie świadomości i wzrost wiedzy nt. trendów oddziałujących na branżę i wynikających z nich kierunków rozwoju branży. Wzrost wiedzy w zakresie sposobów i możliwości wykorzystania potencjału zmian. Wzrost świadomości nt. znaczenia inwestycji w kapitał ludzki w kontekście wykorzystania potencjału do rozwoju w nowych obszarach. Jednocześnie w celu minimalizowania ryzyka i zagrożeń niepodążania za zmianami. Stworzenie różnych ścieżek nabywania i potwierdzania kompetencji niezbędnych do projektowania i realizacji UR opartych na nowych technologiach. Wzrost kompetencji kadr sektora w zakresie dostarczania UR z wykorzystaniem

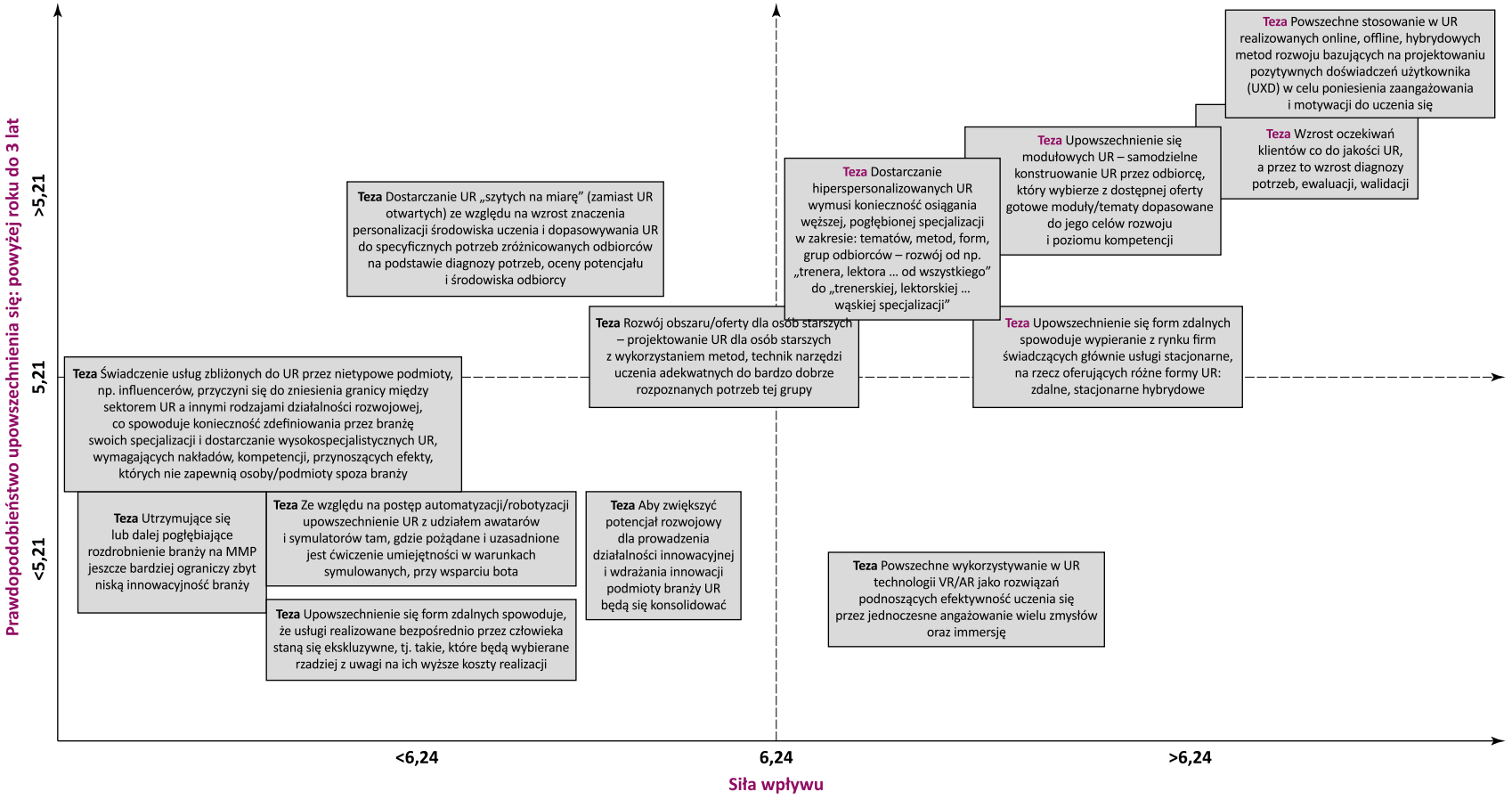
Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia rekomendacji	Oczekiwany efekt
	45% pracodawców planujących inwestycje w umiejętności własnej kadry (w celu lepszego przygotowania się do zmian w branży), w perspektywie kolejnych 3 lat zamierza doskonalić kompetencje swoich pracowników właśnie w zakresie realizacji UR w formach zdalnych; 28% w zakresie stosowania w ramach UR takich rozwiązań technologicznych, jak AI, VR, AR (por. rysunek 11). Wyniki obecnej edycji badania pokazują, że w okresie ostatnich 12 miesięcy rósł popyt na developerów treści e-learning (I edycja tylko 3%, II edycja – 10%) (por. wykres 12). W I i II edycji badania najpowszechniejszą nowoczesną formą realizacji UR była edukacja zdalna (e-learning). Jednocześnie większość firm z niej ciągle nie korzysta - w obecnej edycji oferowało ją 38% przedsiębiorstw. Zwiększył się udział firm wykorzystujących (por. wykres 5): • symulacje online i/lub videolearning (27% względem 13% w I edycji), • usługi oparte na rozwoju neurodydaktyki (15% względem 5% w I edycji), • usługi z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (15% w edycji II i zaledwie 2% w edycji I). **Pomimo wzrostu stosowania nowych technologii w procesach rozwojowych w dalszym ciągu są one wykorzystywane najrzadziej spośród innych analizowanych form**. Z bilansu kompetencji w branży UR wynika, że kompetencjami trudnymi do pozyskania z rynku są właśnie kompetencje związane z włączaniem do procesów rozwojowych nowych rozwiązań technologicznych oraz kompetencje cyfrowe	dostarczania UR (tj. realizacja usług w formie zdalnej w ramach upowszechniającego się w branży hybrydowego modelu dostarczania UR) już teraz powodują, że pracodawcom, pracownikom i osobom samozatrudnionym w branży UR należy zapewniać możliwość nabycia szeroko rozumianych kompetencji cyfrowych oraz związanych z uwzględnianiem w procesach rozwojowych nowych rozwiązań technologicznych		poziomie zaawansowania), dostosowanej do różnego poziomu potrzeb na stanowiskach w poszczególnych podklasach branży, nakierowanej na rozwój: • zaawansowanych kompetencji cyfrowych; są one niezbędne pracownikom branży UR nie tylko do celów pracy, lecz także do samorozwoju, • kompetencji w zakresie developingu usług e-learning, umożliwiających samodzielnie programowanie zdalnych form uczenia (np. kursów e-learning); • kompetencji dotyczących projektowania programów i scenariuszy usługi e-learning, co m.in. obejmuje: wybór modelu kształcenia e-learning (synchroniczny, asynchroniczny) oraz typu kształcenia (videolearning, scorm, podcast, screencasty etc.), projektowanie interaktywnych treści e-learning, w tym elementów interaktywnych, • kompetencji, dzięki którym pracownik zna i rozumie działanie nowych rozwiązań technologicznych (np. AI, VR, AR) i potrafi je trafnie stosować - wie, w jakich warunkach może daną technologię zastosować ,do jakich zadań, subprocesów UR oraz jakie efekty dzięki jej zastosowaniu uzyska, • kompetencji w zakresie współpracy z podmiotami i specjalistami z innych branż (np. branży IT, D&R, projektowania graficznego, audiowizualnej: gier, filmu, animacji i VFX/efektów specjalnych). **5)** Aby zapewniać praktyczny wymiar programów doskonalenia ww. kompetencji (wymienionych w pkt. 4), w szczególności infrastrukturę techno-dydaktyczną niezbędną do realizacji takich programów UPEP mogłyby podejmować współpracę z podmiotami (również spoza branży) dysponującymi infrastrukturą niezbędną do ćwiczenia ww. kompetencji, celem realizacji opracowanego programu, a w przyszłości dostarczania UR z wykorzystaniem tej infrastruktury. **6)** Upowszechnianie informacji o możliwościach (podmiotach, ofercie edukacyjnej), doskonalenia ww. kompetencji/kwalifikacji (główny adresat rekomendacji: SRK, IOB). **7)**. Budowanie partnerstw, konsolidacja / ścisła współpraca podmiotów branży UR w celu: pozyskania środków (np. z programów publicznych) na zakup nowych technologii, pozyskanie licencji, w celu poniesienia nakładów na nowe technologie. Następnie współdzielenie takiej infrastruktury i know how, tj. wspólne projektowanie i realizacja UR z wykorzystaniem najnowszych rozwiązań technologicznych. Inicjowanie przez SRK, IOB procesów takiej współpracy	nowoczesnych rozwiązań technologicznych

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia rekomendacji	Oczekiwany efekt
III	**Wśród najważniejszych zmian, które planują pracodawcy branży UR w perspektywie 3 najbliższych lat – poza podwyższeniem marży sprzedaży znajduje się ulepszenie już posiadanych produktów i/lub usług lub opracowanie nowych** (por. wykres 4). Wprowadzenie innowacji zadeklarowało 17% pracodawców. Co dziesiąty w okresie kolejnych 3 lat planuje zainwestować lub zwiększyć nakłady inwestycyjne na nowe technologie, nowoczesne oprogramowanie (11%) – wzrost nakładów na nowe rozwiązania technologiczne jest trzecim w kolejności najważniejszym działaniem pracodawców w obliczu konieczności dostosowania się do zmian wynikających z oddziałujących na branżę trendów technologicznych. **Rośnie w branży potencjał i gotowość do wdrażania innowacji**	**1.** Należy identyfikować trendy technologiczne, społeczne, ekonomiczne oddziałujące na branżę UR oraz prognozować zmiany będące konsekwencją ich wpływu na branżę, w szczególności w zakresie: • głównych działań realizowanych w przedsiębiorstwach branży UR, • potrzeb dotyczących istotnych ulepszeń i zmian w obszarze dostarczanych usług i produktów. Należy upowszechniać w branży (wśród pracodawców, pracowników i osób samozatrudnionych) wiedzę na ten temat. **2.** Należy identyfikować innowacje pojawiające się w branży UR, przede wszystkim chodzi o rozwiązania wykorzystujące ewoluujące technologie immersyjne / kognitywne, informacyjno-komunikacyjne. Należy upowszechniać wiedzę, jakie innowacje powstają w branży, jakie rozwiązania są adaptowane, inkorporowane do procesu dostarczenia UR i stanowią przykłady dobrych praktyk – a przez to wspierać przedsiębiorców w procesie identyfikowania pól dla wprowadzania zmian w usługach rozwojowych	Administracja publiczna **(AP)** Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży UR **(SRK)** Organizacje branżowe - otoczenia biznesu **(IOB)** Pracodawcy, pracownicy, osoby samozatrudnione w branży UR (PPOS) Uczelnie i podmioty edukacji pozaformalnej oferujące usługi rozwojowe dla kadr branży UR **(UPEP)**	**1)** Budowanie (przez AP, SRK, IOB) wśród przedsiębiorców świadomości konieczności poszukiwania nowych rozwiązań i ulepszania istniejących, np. przez informowanie o kierunkach zmian w ramach branżowych wydarzeń, w różnego rodzaju materiałach informacyjnych kierowanych do branży. **2)** Realizacja (przez AP, SRK, IOB) działań informacyjno-edukacyjnych polegających na: • identyfikacji obecnych w branży, na rynku krajowym i międzynarodowym, przypadków dobrych praktyk UR wykorzystujących innowacje (w szczególności technologiczne), • upowszechnianiu informacji na ich temat (np. w ramach branżowych wydarzeń). Zapewniłoby to firmom branży UR punkt odniesienia względem tego, jakie innowacyjne rozwiązania (np. technologiczne) dostępne na rynku mogą być z sukcesem wprowadzone do UR. **3)** W identyfikacji takich przykładów mogłoby pomóc dedykowane badanie, którego produktem byłby (upowszechniony w branży) katalog dobrych praktyk zawierający studia przypadków konkretnych firm (np. postrzeganych w branży jako wysoko innowacyjne), prezentujący rolę innowacji technologicznych w podnoszeniu jakości świadczonych UR, budowaniu przewag konkurencyjnych, w zwiększaniu adaptacyjności przedsiębiorstw do zachodzących zmian. Upowszechniane przykłady powinny być źródłem inspiracji dla różnego rodzaju przedsiębiorstw zaliczanych do branży UR. Podobnie, przywoływane w opisach przypadków rozwiązania powinny być możliwe do zaadaptowania w firmach mniej dojrzałych innowacyjnie, a korzyści z innowacji możliwe do osiągnięcia w warunkach, w których działają te przedsiębiorstwa. **3.** Inicjowanie przez SRK współpracy z uczelniami i innymi podmiotami edukacji pozaformalnej (kierującymi ofertę edukacyjną do kadr branży UR), w celu uwzględniania w takiej ofercie zagadnień związanych ze stosowaniem nowoczesnych rozwiązań technologicznych w UR, a przez to ulepszaniem bądź projektowaniem nowych produktów/usług rozwojowych.	Wzrost świadomości w branży, w jaki sposób rozwijające się technologie mogą pomagać w procesie dostarczania usług rozwojowych, w szczególności: • w tworzeniu innowacji edukacyjnej/ /rozwojowej tj. ulepszaniu i/lub opracowaniu nowych produktów i usług rozwojowych; • w skutecznym stosowaniu technologii w celu wspomagania rozwoju • w uzyskiwaniu przewag konkurencyjnych i biznesowej wartości z wdrażania innowacji.

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia rekomendacji	Oczekiwany efekt
				4) Rozpoznanie źródeł i możliwości pozyskania dofinansowania realizacji projektów ukierunkowanych na rozwój innowacji w branży UR (innowacja w skali przedsiębiorstwa, w skali rynku/branży, kraju), również takich projektów, które uwzględniałyby komponent prac badawczo-rozwojowych (B+R). Informowanie, edukowanie przedsiębiorstw branży UR nt. możliwości pozyskania środków na rozwój innowacji. np. z programów krajowych, regionalnych (główny adresat rekomendacji: AP, SRK, IOB). **5)** Budowanie partnerstw, konsolidacja / ścisła współpraca podmiotów branży UR w celu pozyskania środków (np. z programów publicznych) na rozwój innowacji, w tym na prowadzenie prac B+R	

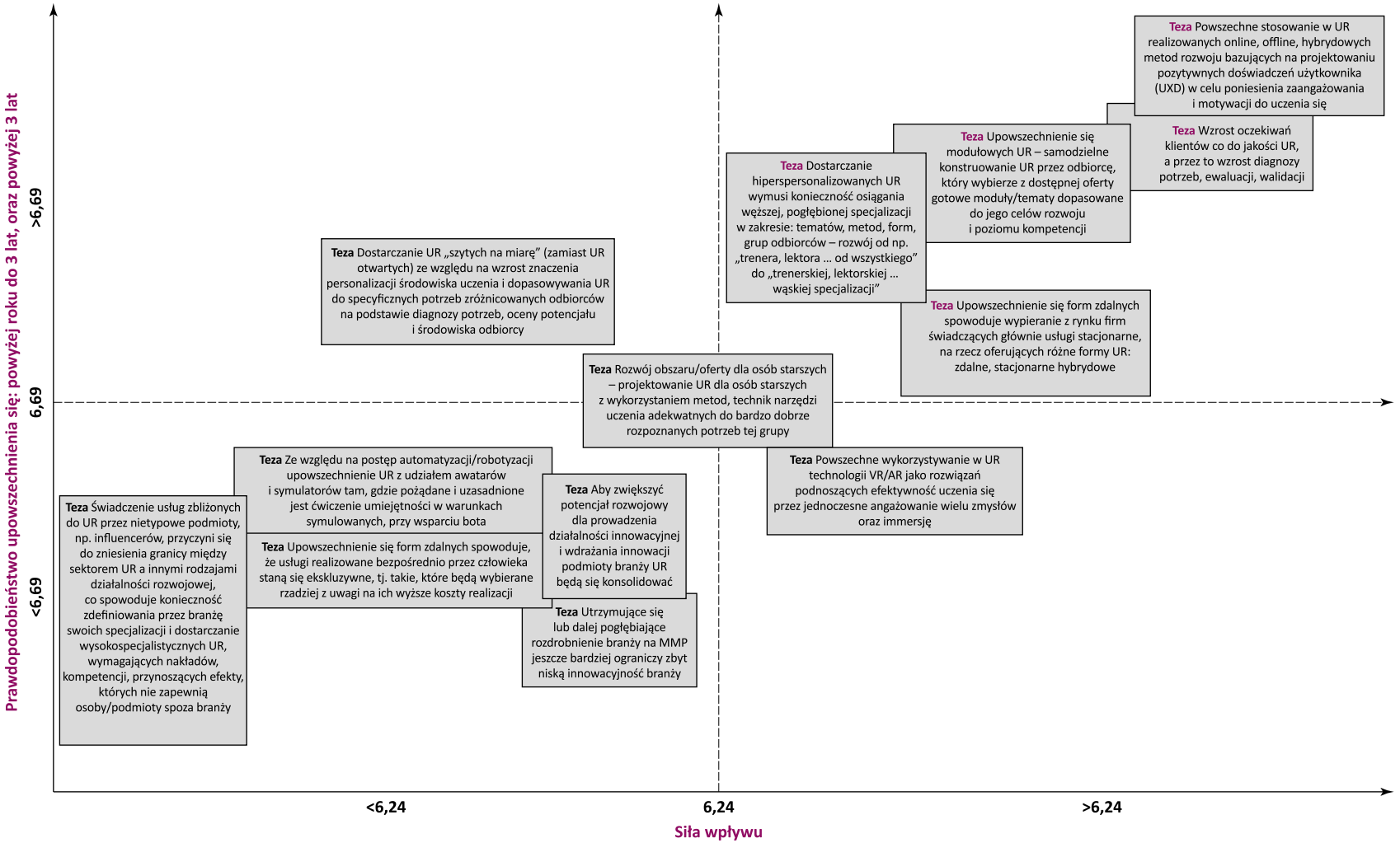
Aneks nr 1. Ocena siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie różnych kierunków zmian w branży (opisanych tezami)

Schemat 1. Macierz siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się poszczególnych czynników oddziałujących na przyszłość branży. **Perspektywa powyżej roku do 3 lat**



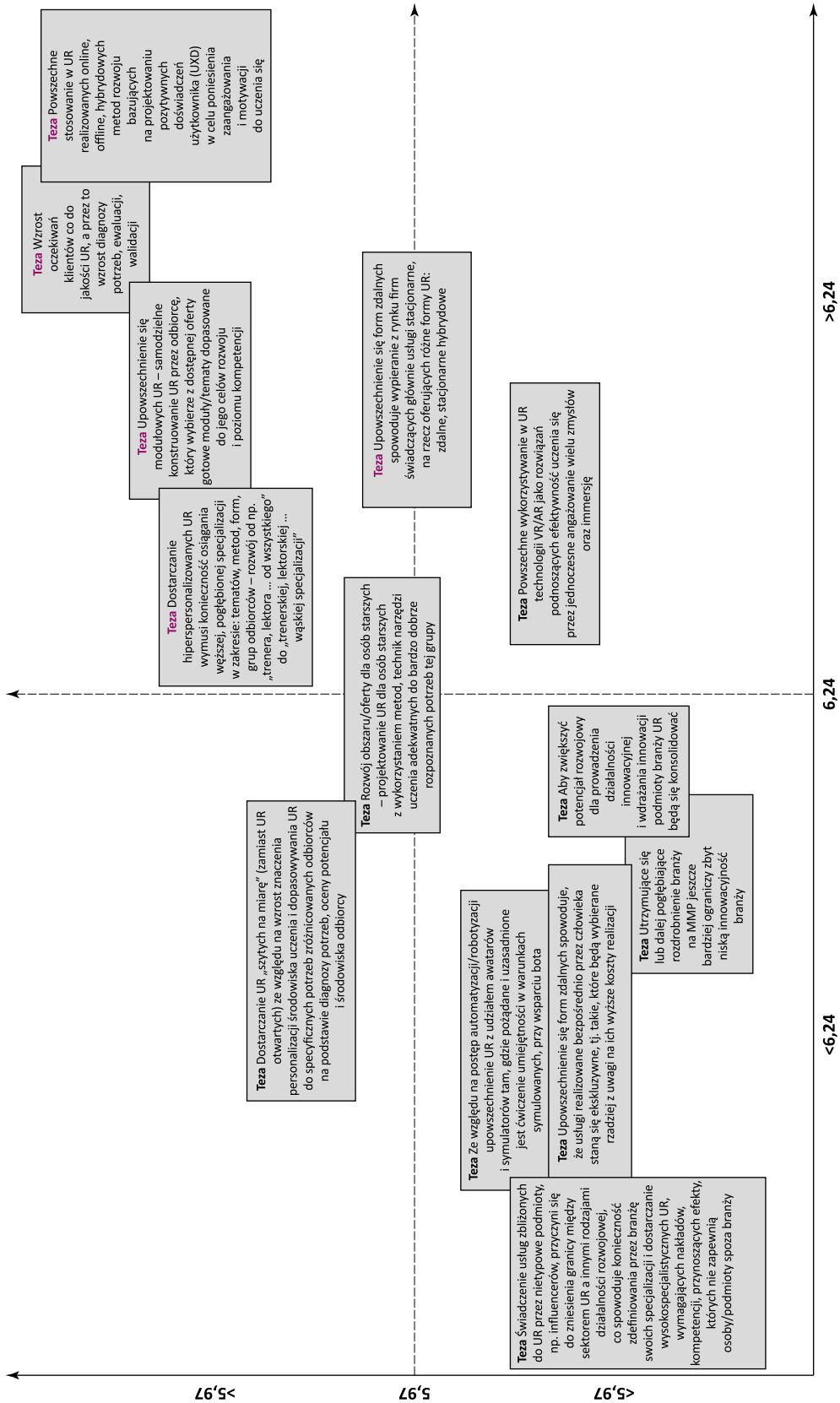
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II branża UR– II edycja 2022/2023 – wyniki badania jakościowego oraz badania Delphi (dwie iteracje, N = 40). Jako punkt odcięcia (wartość graniczną) na osiach „Prawdopodobieństwo upowszechnienia się" i „Siła wpływu" przyjęto medianę.

Schemat 2. Macierz siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się poszczególnych czynników oddziałujących na przyszłość branży**. Perspektywa pow. 3 lat**



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II branża UR– II edycja 2022/2023 – wyniki badania jakościowego oraz badania Delphi (dwie iteracje, N=40. Jako punkt odcięcia (wartość graniczną) na osiach „Prawdopodobieństwo upowszechnienia się" i „Siła wpływu" przyjęto medianę.

Schemat 3. Macierz siły wpływu i i prawdopodobieństwa upowszechnienia się poszczególnych czynników oddziałujących na przyszłość branży **w wieloletniej perspektywie obejmującej (łącznie) czas: powyżej roku do 3 lat oraz powyżej 3 lat**



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II branża UR – II edycja 2022/2023 – wyniki badania jakościowego oraz badania Delphi (dwie iteracje, N = 40).
Jako punkt odcięcia (wartość graniczną) na osiach „Prawdopodobieństwo upowszechnienia się" i „Siła wpływu" przyjęto medianę

Spis tabel, wykresów, rysunków, aneksy

Spis tabel

Tabela 1. Obszary działalności przedsiębiorstw z branży, na które szczególnie mocno wpłynęły pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, przerwane lub ograniczone łańcuchy dostaw, kryzys energetyczny i/lub inflacja 38
Tabela 2. Ocena siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie różnych kierunków zmian w branży (opisanych tezami) 54
Tabela 3. Udział pracowników na kluczowych stanowiskach w min. 1 formie rozwijania kompetencji w miejscu pracy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie 93
Tabela 4. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji 109
Tabela 5. Rekomendacje na podstawie badania 164

Spis wykresów

Wykres 1. Pracodawcy i pracownicy deklarujący wysoki poziom kompetencji niezbędnych do wprowadzenia zmian 34
Wykres 2. Wpływ różnych wydarzeń w Polsce i na świecie na działalność przedsiębiorstw z branży UR w 2022 r. 37
Wykres 3. Zysk odnotowany przez badane firmy w ostatnim roku rozliczeniowym – w podziale na lata 39
Wykres 4. Strategiczne obszary dla rozwoju firmy w najbliższych 3 latach 41
Wykres 5. Formy świadczenia usług rozwojowych wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa – rozkład odpowiedzi w podziale na lata 47
Wykres 6. Ocena poziomu kompetencji pracowników w obszarach związanych z rozwojem nowych form realizacji usług rozwojowych – perspektywa pracodawców 48
Wykres 7. Rozwijanie umiejętności pracowników w obszarach związanych z rozwojem nowych form realizacji usług rozwojowych – perspektywa pracowników 50
Wykres 8. Samoocena obecnego poziomu kompetencji pracowników w obszarach związanych z rozwojem nowych form realizacji usług rozwojowych – perspektywa pracowników 51

Wykres 9. Przewidywane zapotrzebowanie na umiejętności potrzebne do realizacji usług rozwojowych w ciągu najbliższych 3 lat – perspektywa pracodawców 52
Wykres 10. Przewidywany poziom zatrudnienia w firmach w ciągu następnych 12 miesięcy 72
Wykres 11. Poszukiwanie nowych pracowników w ostatnich 12 miesiącach – w podziale na obszary działalności w branży i wielkość firmy 75
Wykres 12. Rekrutacja pracowników w ostatnich 12 miesiącach 77
Wykres 13. Źródła trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników 78
Wykres 14. Poziom przygotowania do pracy na stanowiskach innych niż kierownicze wśród nowo przyjętych pracowników – w podziale na lata 80
Wykres 15. Ocena umiejętności pracowników w podziale na lata 86
Wykres 16. Sposoby oceniania kompetencji pracowników w podziale na lata 87
Wykres 17. Działania podejmowane przez firmy, gdy brakuje konkretnych umiejętności, w podziale na lata 89
Wykres 18. Formy rozwijania umiejętności zawodowych w ciągu ostatnich 12 miesięcy – perspektywa pracodawców w podziale na lata 91
Wykres 19. Udział pracowników w formach rozwijania kompetencji organizowanych poza miejscem pracy w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie 94
Wykres 20. Inicjator aktywności rozwojowej realizowanej w miejscu pracy i poza nim w podziale na lata 95
Wykres 21. Nieformalne uczenie się 96
Wykres 22. Powody rozwijania kompetencji zawodowych przez pracowników w podziale na lata 98
Wykres 23. Plany pracodawców dotyczące inwestowania w kompetencje zawodowe pracowników i zamiar rozwijania kompetencji przez pracowników w okresie najbliższych 12 miesięcy 100
Wykres 24. Powody uczestnictwa pracowników w różnych formach kształcenia i rozwoju w przyszłości w podziale na lata 101
Wykres 25. Sposoby motywacji pracowników stosowane przez pracodawców 103
Wykres 26. Poziom zadowolenia pracowników z pracy – rozkład odpowiedzi ogółem 104
Wykres 27. Powody pozostania w obecnym miejscu pracy przez minimum najbliższe 12 miesięcy w podziale na lata 105
Wykres 28. Poziom zadowolenia pracowników z poszczególnych wymiarów pracy 106
Wykres 29. Trener – bilans kompetencji 114
Wykres 30. Coach indywidualny – bilans kompetencji 120
Wykres 31. Instruktor nauki jazdy – bilans kompetencji 124
Wykres 32. Instruktor – bilans kompetencji 129

Wykres 33. Lektor – bilans kompetencji 135
Wykres 34. Metodyk ds. e-learningu – bilans kompetencji 140
Wykres 35. Developer treści e-learning – bilans kompetencji 146
Wykres 36. Koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej – bilans kompetencji 151
Wykres 37. Specjalista ds. sprzedaży i marketingu – bilans kompetencji 156

Spis rysunków

Rysunek 1. Obszary działalności firm uczestniczących w badaniu 12
Rysunek 2. Kluczowe stanowiska w branży UR 13
Rysunek 3. Badania zrealizowane w ramach II edycji dla branży UR 14
Rysunek 4. Odsetek firm działających w branży UR w Polsce w podziale wg obszarów działalności 16
Rysunek 5. Rozłożenie terytorialne podmiotów działających w branży UR w Polsce 16
Rysunek 6. Trendy społeczno-kulturowe oddziałujące na branżę 20
Rysunek 7. Trendy technologiczno-ekonomiczne oddziałujące na branżę 23
Rysunek 8. Czynniki silnie oddziałujące na branżę 29
Rysunek 9. Wpływ poszczególnych trendów na działalność branży UR w perspektywie pracodawców i pracowników 31
Rysunek 10. Odsetek pracodawców dobrze przygotowanych do poszczególnych trendów oddziałujących na branżę w perspektywie następnych 3 lat 33
Rysunek 11. Pracodawcy planujący inwestycje w umiejętności pracowników w celu lepszego przygotowania przedsiębiorstwa do zmian w branży w perspektywie następnych 3 lat 35
Rysunek 12. Poziom zapotrzebowania na umiejętności horyzontalne w perspektywie następnych 3 lat w ocenie pracodawców* 36
Rysunek 13. Bariery w rozwoju innowacyjności w branży UR 43
Rysunek 14. Scenariusze przyszłości branży usług rozwojowych 57
Rysunek 15. Planowana rekrutacja w firmach i prognozowany wzrost zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach 74
Rysunek 16. Strategie rekrutacyjne 85
Rysunek 17. Ocena trafności stwierdzeń odnoszących się do obecnej pracy pracowników w podziale na kluczowe stanowiska* 107

Aneks

Aneks nr 1. Ocena siły wpływu i prawdopodobieństwa upowszechnienia się w czasie różnych kierunków zmian w branży (opisanych tezami) 170