

Raport z I edycji badań

Branża usług rozwojowych

Branżowy
Bilans Kapitału Ludzkiego

**Branżowy Bilans
Kapitału Ludzkiego II
Branża usług rozwojowych**

Raport z I edycji badań

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II – branża usług rozwojowych. Raport podsumowujący I edycję badań realizowanych w latach 2020–2021

Autorzy raportu:

Iwona Kania
dr Janusz Kornecki
Anna Łubińska
Monika Stec
Anna Szatanowska

Konsultacja merytoryczna:

Andrzej Lech

Współpraca merytoryczna:

Anna Szczucka, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

Wioletta Skrzypczyńska
Anna Tarnawa

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: 978-83-7633-466-0

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

Warszawa 2022

Spis treści

Słownik pojęć	5
Najważniejsze wnioski z badania	8
1. Metodologia badania	18
2. Opis branży	22
2.1. Branża UR dziś – podstawowe informacje	22
2.2. Branża UR dziś – wpływ pandemii na sektor	25
2.3. Branża UR jutro – spodziewane zmiany	26
2.4. Branża UR jutro – zapotrzebowanie na nowe kompetencje w przyszłości	29
3. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska w branży usług rozwojowych	33
4. Zapotrzebowanie na pracowników	39
4.1. Rekrutacja pracowników	39
4.2. Wymagania pracodawców	43
4.3. Poziom przygotowania pracowników	48
5. Ocena kompetencji pracowników i ich rozwój	51
5.1. Ocena kompetencji pracowników	51
5.2. Wskaźnik aktywności rozwojowej i formy rozwijania umiejętności pracowników w firmach	54
6. Bilans kompetencji, analiza popytu i podaży na kompetencje	64
6.1. Podsumowanie bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk	68
6.2. Szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk	70
7. Scenariusze rozwoju branży usług rozwojowych	103
8. Rekomendacje w obszarze kompetencji i rozwoju kapitału ludzkiego	120
Spis schematów, tabel i wykresów	124

Szanowni Państwo

oddajemy w Państwa ręce raport z wynikami pierwszej edycji Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego II w branży usług rozwojowych. 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 ją wyzwań, mających swe źródło w zmianach społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Raport obejmuje wyniki badań ilościowych prowadzonych wśród pracodawców sektora usług rozwojowych oraz pracowników zatrudnionych w firmach z tej branży. Zestawienie ze sobą potrzeb i oczekiwań pracodawców oraz kompetencji jakimi dysponują pracownicy pozwoliło określić obszary niedopasowań oraz sformułować rekomendacje zmian, adresatem których są instytucje kształcenia, instytucje rynku pracy oraz sami pracodawcy.

Wywiady oraz panele eksperckie, stanowiące uzupełnienie badań ankietowych, umożliwiły ponadto rozpoznanie trendów oddziałujących na branżę oraz czekających ją w najbliższych latach wyzwań. Czas realizacji badania – od IV kwartału 2020 r. do III kwartału 2021 r. – przypadł w okresie pandemii COVID-19, co dodatkowo pozwoliło uchwycić zmiany w sektorze wywołane tą bezprecedensową sytuacją.

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 wszystkim przedstawicielom firm z branży usług rozwojowych oraz Ekspertom, którzy zgodzili się wziąć udział w Branżowym Bilansie Kapitału Ludzkiego II.

Zespół badawczy

Słownik pojęć

Edukacja formalna – kształcenie realizowane przez publiczne i niepubliczne szkoły oraz inne podmioty systemu oświaty, uczelnie oraz inne podmioty systemu szkolnictwa wyższego i nauki, w ramach programów, które prowadzą do uzyskania kwalifikacji pełnych, kwalifikacji nadawanych po ukończeniu studiów podyplomowych, o których mowa w art. 160 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668, z późn. zm.), albo kwalifikacji w zawodzie, o której mowa w art. 10 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2019 r. poz. 1481, 1818 i 2197)¹. Określenia o podobnym znaczeniu: kształcenie szkolne, akademickie, edukacja instytucjonalna, formalny system kształcenia, uczenie się formalne.

Edukacja pozaformalna – kształcenie i szkolenie realizowane w ramach programów, które nie prowadzą do uzyskania kwalifikacji pełnych lub kwalifikacji, o których mowa w pkt 2 art. 2 Ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji². Określenia o podobnym znaczeniu: kursy i szkolenia, doskonalenie zawodowe, kształcenie nieformalne, uczenie się pozaformalne.

Kompetencje – szeroko rozumiana zdolność podejmowania określonych działań i wykonywania zadań z wykorzystaniem efektów uczenia się i własnych doświadczeń. Termin ten może oznaczać m.in.: działania, zakres uprawnień do podejmowania decyzji, merytoryczne przygotowanie do wykonania określonego zadania³.

Kompetencje nadwyżkowe – kompetencje relatywnie⁴ mniej ważne dla pracodawców przy relatywnie wyższej samoocenie ich poziomu przez pracowników⁵.

¹ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (art. 2, pkt 2), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zintegrowany-system-kwalifikacji-18267966> (dostęp 22.11.2021).

² Tamże (art. 2, pkt 3).

³ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (art. 2, pkt 21), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zintegrowany-system-kwalifikacji-18267966> (dostęp 22.11.2021).

⁴ Oceny poszczególnych kompetencji (ważności w przypadku pracodawców lub samooceny – w przypadku pracowników) należy odczytywać jako relatywne w odniesieniu do średnich z ocen wszystkich kompetencji na danym stanowisku (policzonych odpowiednio dla pracodawców lub pracowników).

⁵ Definicja wynika z przyjętej na potrzeby projektu BBKL II metodyki liczenia bilansu kompetencji.

Kompetencje niedoboru – kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie ich poziomu przez pracowników⁶.

Kompetencje wystarczające – kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników⁷.

Kompetencje społeczne – rozwinięta w toku uczenia się zdolność do kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania⁸. Pojęcia zbliżone: postawa, dojrzałość (społeczna), umiejętność adekwatnego zachowania się.

Kompetencje zrównoważone – kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wyżej oceniane przez pracowników⁹.

Luka kompetencyjna – sytuacja, gdy kompetencja relatywnie ważniejsza w ocenie pracodawców jest trudna do pozyskania w opinii ponad 50% z nich. Luka kompetencyjna na potrzeby tego projektu oceniana jest jedynie z perspektywy pracodawcy¹⁰.

Niedopasowanie kompetencyjne – wynik zestawienia dokonywanej przez pracodawców oceny ważności danej kompetencji, z punktu widzenia pracy na danym stanowisku, z samooceną poziomu kompetencji posiadanych przez pracowników zatrudnionych na tym stanowisku¹¹.

Proces biznesowy – sekwencje działań prowadzących do uzyskania określonego celu biznesowego. Cel biznesowy procesu stanowi efekt, który może zostać osiągnięty i wykorzystany przez klienta danego procesu. W skład procesów biznesowych wchodzi

⁶ Definicja wyniku z przyjętej na potrzeby projektu BBKL II metodyki liczenia bilansu kompetencji.

⁷ Tamże.

⁸ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (art. 2, pkt 7) oraz Sławiński S., Słownik Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, Definicja terminu kompetencje społeczne, http://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik_zsk.pdf (dostęp 22.11.2021).

⁹ Definicja wyniku z przyjętej na potrzeby projektu BBKL II metodyki liczenia bilansu kompetencji.

¹⁰ Definicja wyniku z przyjętej na potrzeby badania metodyki liczenia bilansu kompetencji.

¹¹ Definicja wyniku z przyjętej na potrzeby badania metodyki liczenia bilansu kompetencji.

procesy zarządcze (odpowiedzialne na kierowanie działaniem całego systemu, tj. przedsiębiorstwa) oraz procesy pomocnicze (wspierające pozostałe procesy główne)¹².

Stanowisko pracy – pozycja w hierarchii zawodowej, służbowej; konkretne miejsce pracy w organizacji. Do prawidłowego wykonywania pracy na danym stanowisku konieczne jest posiadanie przez pracownika określonego zestawu kompetencji. Zarówno w zawodzie, jak i w specjalności można wyróżnić przynajmniej jedno lub więcej stanowisk pracy¹³.

Rada ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych (SRK UR) – w Radzie znajdują się reprezentanci następujących typów instytucji: organizacji pozarządowych lub organizacji je zrzeszających, szkół i placówek systemu oświaty lub ich organów prowadzących, podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki lub ich organizacje, instytucji rynku pracy, Rady Rynku Pracy lub Wojewódzkiej Rady Rynku Pracy, partnerów społecznych, administracji publicznej, jednostek naukowych, w tym instytucji badawczych, firm realizujących usługi rozwojowe w ramach różnych działalności objętych grupą PKD 85.5. Celem Rady jest identyfikacja obecnych i przyszłych potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w branży przy współdziałaniu przedsiębiorców¹⁴.

Uczenie się nieformalne – uzyskiwanie efektów uczenia się poprzez różnego rodzaju aktywność poza edukacją formalną i edukacją pozaformalną¹⁵. Może oznaczać: samodzielne uczenie się, uczenie się w wyniku innej aktywności – w pracy zawodowej, podczas wykonywania obowiązków domowych, realizując zainteresowania pozazawodowe itp. (efekty uczenia się stanowią wtedy wartość dodaną działań, które zasadniczo człowiek podejmuje nie po to, żeby się uczyć)¹⁶.

¹² Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Realizacja procesów B2B z wykorzystaniem technologii ICT – II edycja, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ba985ad7c4e547c7cd6cef26570265c1.pdf> (dostęp 22.11.2021).

¹³ Tamże.

¹⁴ Strona internetowa Rady ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych, zakładka O Radzie: <https://www.rada.pifs.org.pl/index.php/rada/>, (dostęp 22.11.2021).

¹⁵ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (art. 2, pkt 20), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zintegrowany-system-kwalifikacji-18267966> (dostęp 22.11.2021).

¹⁶ S. Sławiński, Słownik Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, Definicja terminu uczenie się nieformalne, http://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik_zsk.pdf (dostęp 22.11.2021).

Najważniejsze wnioski z badania

Niniejszy raport przygotowano w ramach projektu Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II, którego celem jest dostarczenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w wybranych branżach. Raport przedstawia wyniki I edycji BBKL II dla branży usług rozwojowych (UR). Realizacja badania przypadła na okres nasilenia pandemii koronawirusa i związanych z tym utrudnień. **Badania jakościowe przeprowadzono w okresie październik 2020 r. – marzec 2021 r., badanie ilościowe – lipiec – sierpień 2021 r., natomiast badanie delphi realizowane było od maja do września 2021 r.**

Aktualny stan branży

Branża UR, która na potrzeby badania została zdefiniowana poprzez kod **PKD 85.5 – pozaszkolne formy edukacji**, w 2020 r. składała się z ponad 78 tys. zarejestrowanych podmiotów. Ponad 12 tys. z nich to firmy aktywne i zatrudniające min. 1 pracownika. Szacuje się, że przedsiębiorstwa te zatrudniają 62 tys. pracowników¹⁷. Jednocześnie **97% podmiotów spośród 12 tys. – to mikroprzedsiębiorstwa**¹⁸. Większość firm to podmioty prywatne (97%)¹⁹. Najwięcej firm z branży UR działa na terenie województwa mazowieckiego.

Pandemia COVID-19

Aż 73% badanych pracodawców oceniło wpływ pandemii na swoją działalność jako negatywny. W szczególnie niekorzystnej sytuacji znalazły się firmy mikro – dwukrotnie częściej niż duże podmioty wskazywały na negatywne skutki pandemii na prowadzoną działalność. Powodem tej sytuacji może być fakt, że w grupie firm mikro dominują

¹⁷ Szacunek na podstawie danych ZUS na dzień 31.12.2020.

¹⁸ Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2020 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-2020,7,8.html> (dostęp 23.08.2021).

¹⁹ Tamże.

szkoły nauki jazdy i pilotażu, które w oczywisty sposób zostały dotknięte ograniczeniami spowodowanymi reżimem sanitarnym i lockdownem.

Do najbardziej dotkliwych zmian spowodowanych przez pandemię pracodawcy zaliczali zmniejszenie liczby klientów (77%), zachwianie płynności finansowej firmy (59%)²⁰ i zmianę modelu pracy, czyli wprowadzenie pracy zdalnej (49%). Pandemia spowodowała także ostrożność w zakresie planów zatrudnieniowych, gdyż zaledwie 7% badanych przedsiębiorców planuje zwiększenie zatrudnienia w firmie w ciągu kolejnych 12 miesięcy.

Warto także wspomnieć, że 15% badanych oceniło wpływ pandemii na swoją działalność jako trochę negatywny, a trochę pozytywny. Korzystny wpływ pandemii zadeklarowało 7% badanych – przy czym w grupie tej do pozytywnych efektów pandemii zaliczone zostało przede wszystkim wprowadzenie pracy zdalnej (54%).

Pandemia koronawirusa spowodowała istotne zmiany w funkcjonowaniu wielu przedsiębiorstw i znacząco wpłynęła na globalną gospodarkę. Związane z nią wyzwania stanowić mogły bodziec do projektowania nowych, efektywnych rozwiązań, adekwatnych do potrzeb danego sektora.

W przypadku branży UR można byłoby się spodziewać, że rozprzestrzenienie wirusa SARS-CoV-2 przyspieszy przeniesienie realizacji usług na platformy cyfrowe, a więc trend zapoczątkowany kilka lat temu²¹. Mimo to, **jak pokazują dane, 34% firm z branży wykorzystało w ostatnich 12 miesiącach e-learning²² jako formę realizacji usługi rozwojowej, a jedynie 13% planuje takie usługi w ciągu kolejnych 12 miesięcy.** Jednocześnie pracodawcy wydają się być świadomi znaczenia technologii w rozwoju branży oraz roli umiejętności związanych z tym obszarem. Wskazuje na to znaczenie, jakie przypisują kompetencjom cyfrowym obecnie i w przyszłości, a także zmiany, jakich zamierzają dokonać w perspektywie najbliższych 3 lat (a więc w perspektywie średniookresowej). **Do najważniejszych planowanych przez pracodawców zmian należą bowiem: stworzenie**

²⁰ Jeżeli chodzi o ostatni rok rozliczeniowy (2020), 46% badanych przedsiębiorców zanotowało brak zysków.

²¹ ATD "E-Learning: The Evolving Landscape", <https://research.td.org/research-reports/e-learning-the-evolving-landscape> (dostęp 16.01.2021).

²² Rozumienie terminu e-learning przyjęte na potrzeby badania i stosowane w niniejszym raporcie jest spójne z definicjami: uczenie zdalne /usługi zdalnego uczenia się zaprezentowanymi, odpowiedni w: *Zbiorze dobrych praktyk usług zdalnego uczenia się* (wrzesień 2021) oraz w *Standardzie usługi zdalnego uczenia się* (luty 2021).

nowych produktów/usług lub wprowadzenie innowacji (odpowiednio 43% i 36%). Dodać przy tym warto, że choć w ciągu ostatnich 12 miesięcy działalność innowacyjną realizowało tylko 11% podmiotów, to dominowały wśród nich firmy, które tworzyły nowy produkt lub usługę, np. szkolenia i usługi online (84%). To z kolei może prowadzić do wniosku, że wprowadzanie innowacji w branży UR w przyszłości może być tożsame ze stworzeniem nowych produktów/usług, w tym m.in. realizowanych w trybie zdalnym.

Planowane działania pracodawców w perspektywie najbliższych 3 lat

Pracodawcy planują przede wszystkim zmiany polegające na: **stworzeniu nowych produktów lub usług (43%), podwyższeniu średniej marży sprzedaży (40%) i wprowadzeniu innowacji (36%).** Przy czym wysoce prawdopodobnym jest, że wprowadzenie innowacji w branży UR jest często tożsame ze stworzeniem nowych produktów/usług²³. Wśród pracodawców, deklarujących wprowadzenie innowacji, 25% w ciągu ostatnich 12 miesięcy zrealizowało tego typu działanie, a 26% planuje zainwestować lub zwiększyć nakłady na inwestycje w nowe technologie i nowoczesne oprogramowanie. W grupie pracodawców, którzy planują w ciągu kolejnych 3 lat stworzyć nowe usługi/produkty, 16% wprowadziło innowacje w minionych 12 miesiącach.

Podkreślić jednak należy, że **64% badanych podmiotów nie wprowadziło w okresie ostatnich 12 miesięcy od daty badania żadnej innowacji i jednocześnie też nie planuje jej wprowadzać w ciągu kolejnych 3 lat.**

²³ Świadczyć o tym może chociażby to, że spośród 11% podmiotów, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy wprowadziły innowacje, aż 84% tworzyły w ramach tej działalności nowy produkt lub usługę.

Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska w branży

W branży UR zidentyfikowano jeden główny proces biznesowy – dostarczanie usługi rozwojowej, na który składa się 7 subprocesów:

- rozpoznanie (diagnoza) potrzeb i/lub ocena potencjału rozwojowego odbiorców wsparcia (jednostek, grup, organizacji), w tym wyznaczanie celów rozwoju,
- projektowanie działań wspierających rozwój, tj. koncepcji, programu, treści usługi rozwojowej oraz materiałów niezbędnych do realizacji usługi,
- realizacja usługi wspierającej rozwój,
- wsparcie transferu (wdrożenia) efektów uczenia się do praktyki,
- walidacja efektów uczenia się (zakładanych do osiągnięcia w ramach usługi rozwojowej),
- ewaluacja usługi wspierającej rozwój,
- promocja, marketing, sprzedaż usługi wspierającej rozwój.

W badaniu pracodawców zidentyfikowano ok. 37% podmiotów, które realizują główny proces biznesowy, uwzględniając wszystkie 7 subprocesów, przy czym wdrażają je częściej podmioty większe, tj. zatrudniające 50 pracowników i więcej (50%). Ze struktury realizacji subprocesów w poszczególnych podklasach branży wynika, że wśród firm z obszaru nauki jazdy i nauki języków obcych występuje około 50% podmiotów, które prowadzą proces złożony ze wszystkich 7 subprocesów (odpowiednio 53% i 48%). **Subprocesem mającym miejsce najczęściej jest realizacja usługi rozwojowej (98%), z kolei występującym najrzadziej – ewaluacja tej usługi (61%).** Ewaluacja jest elementem, który może następować po realizacji usługi (będzie wówczas ostatnim etapem głównego procesu biznesowego), przed jej realizacją lub w trakcie jej trwania. Każdorazowo wyniki ewaluacji mogą i powinny mieć zastosowanie do wprowadzania kolejnych usług, wpływając na wzrost ich jakości, lepszą użyteczność czy trafność względem potrzeb odbiorców. W tym kontekście ewaluacja jest subprocesem istotnym z punktu widzenia profesjonalizacji branży. Przeprowadza ją 80% spośród firm zajmujących się nauką języków obcych i 50% firm z obszaru pozaszkolnych form edukacji artystycznej. W pozostałych podklasach jest ona realizowana przez ok. 60–64% podmiotów. Można zatem spodziewać się, że firmy zajmujące się nauką języków obcych, dzięki uwzględnianiu ewaluacji w procesie dostarczania usługi rozwojowej, mają relatywnie największą świadomość wpływu tego subprocesu na jakość (w tym rezultaty) dostarczanych usług rozwojowych.

W badaniu wyodrębniono 9 kluczowych ról zawodowych z punktu widzenia realizacji zadań w ramach głównego procesu biznesowego. Najczęściej występującymi w badanych firmach z branży usług rozwojowych są:

- trener (29%),
- instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy) (28%),
- specjalista ds. sprzedaży i marketingu (24%),
- lektor nauki języka obcego (23%),
- koordynator usługi rozwojowej (23%),
- metodyk ds. e-learningu (15%),
- coach indywidualny (9%),
- instruktor nauki jazdy (9%),
- developer treści e-learning (7%).

Zapotrzebowanie na pracowników

W ciągu ostatnich 12 miesięcy (od lipca 2020 do lipca 2021 r.) 18% pracodawców z branży UR poszukiwało pracowników. Najczęściej poszukiwano osób na stanowiska trenera (28% wskazań pracodawców) i lektora (17%). Najrzadziej – developerów treści e-learningowych, co może być zaskakujące w kontekście zapotrzebowania na nowe formy dostarczania wiedzy.

Analizowany okres przypadał na czas pandemii, która spowodowała duży wzrost niepewności rynkowej, można więc przypuszczać, że sytuacja ta oddziaływała na przedsiębiorstwa z branży UR, wpływając tym samym na decyzje dotyczące ograniczenia nowych rekrutacji. Jeśli chodzi o oczekiwania co do bliskiej przyszłości (12 miesięcy), większość pracodawców nie spodziewa się zmian pod względem zatrudniania. Jedynie 7% pracodawców uważa, że zatrudnienie w tym okresie się zwiększy.

Większy optymizm dotyczy perspektywy średniookresowej, tj. najbliższych 3 lat. 15% badanych pracodawców przewiduje wzrost zatrudnienia na przynajmniej jednym z kluczowych stanowisk – najczęściej dotyczy to: instruktora jazdy, lektora, trenera i koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej (odpowiednio 26%, 23%, 12%, 12% wskazań).

W kontekście wyżej przytoczonych wyników, dotyczących zatrudnienia w branży w perspektywie krótkookresowej (na kolejne 12 miesięcy), warto zwrócić uwagę na prognozy pracodawców

dla całej gospodarki. 7% podmiotów z branży usług rozwojowych, które przewiduje zwiększenie liczby pracowników w ciągu kolejnych 12 miesięcy, to nieco niższy odsetek niż dla całej gospodarki, w której wzrost zatrudnienia przewiduje 11% przedsiębiorców. Jednocześnie jest to udział zbliżony do wyników dla innych branż – na przykład w branży usługi i finanse odsetek ten wynosi odpowiednio 7 i 9%²⁴.

Ocena kompetencji pracowników

Ponad połowa pracodawców ocenia, że umiejętności ich pracowników są zadowalające i nie ma potrzeby ich doskonalenia (58%). Dodać jednak trzeba, że pracodawcy, którzy oferują możliwości rozwoju w miejscu pracy, częściej oceniają kompetencje pracowników jako zadowalające, prawdopodobnie wierząc, że działanie takie wpływa na utrzymywanie umiejętności pracowników na odpowiednim poziomie poprzez bieżącą aktualizację wiedzy. Wydaje się, że pracodawcy są zdania, że szkolenia mogą poprawić kompetencje kadry w firmie i dlatego, w sytuacji niedoboru umiejętności, odwołują się głównie do szkolenia obecnych pracowników jako głównej strategii działania (59%). Jednocześnie pracodawcy, którzy nie oceniają, jakich umiejętności potrzebują ich pracownicy, częściej w porównaniu do tych, którzy dokonują takiej oceny, określają te umiejętności jako w pełni zadowalające, a zatem takie, które nie wymagają doskonalenia (64%). Może to wynikać z niedostatecznej świadomości w zakresie tego, jakie owe kompetencje mogłyby być, gdyby taką ocenę przeprowadzano. Mniejsza świadomości i deficyt wiedzy w tym zakresie powodują, że dla pracodawców może nie być jasne, w jakich obszarach należy rozwijać kompetencje pracowników, do jakiego stanu dążyć, w doskonalenie jakich kompetencji pracowników warto inwestować, by dostarczać usługi rozwojowe na poziomie i w zakresach oczekiwanych przez odbiorców.

Dane sygnalizują, że 38% badanych pracodawców w ogóle nie prowadzi oceny umiejętności pracowników, uznając jednocześnie poziom kompetencji swoich pracowników za zadowalający. W kontekście wyzwań, przed jakimi stoi branża, brak oceny umiejętności pracowniczych może wpływać na późniejszą jakość realizowanych usług rozwojowych.

²⁴ *Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia Polska Q4 2021*. Raport z badania ManpowerGroup, IV kwartał 2021 roku (przytoczono dane po odsezonowaniu).

Wskaźnik aktywności rozwojowej

76% badanych przedsiębiorstw w branży jest aktywnych pod względem oferty rozwojowej, czyli posiada ofertę dedykowaną pracownikom firmy w miejscu pracy lub poza nim. Jednak analizując aktywność rozwojową pracowników, obserwuje się, że zaledwie 55% z nich uczestniczyło w przynajmniej jednej z form takiego rozwoju (niezależnie czy w miejscu pracy, czy poza nim) w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Jeśli pracownicy decydowali się na skorzystanie z możliwości rozwoju, robili to głównie z powodu podniesienia umiejętności potrzebnych w pracy (50%). Natomiast do najpopularniejszych form podnoszenia kompetencji przez pracowników w miejscu pracy należały: instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, oprogramowania (15%), okresowa obserwacja pracy innego pracownika (11%) i spotkania międzypespółowe, których celem była wymiana wiedzy o pracy innych zespołów (10%). Łącznie w różnych formach rozwijania kompetencji w miejscu pracy uczestniczyło 55% badanych. Zbliżony odsetek pracowników (52%) brał udział w różnych formach rozwijania kompetencji poza miejscem pracy. Przy czym do trzech najczęściej wskazywanych przez nich form rozwoju poza miejscem zatrudnienia zaliczały się: szkolenia BHP, ppoż. (26%), kursy i szkolenia przez Internet, czyli e-learning (17%) oraz kursy i szkolenia stacjonarne (inne niż BHP i ppoż.) – 15%.

Większość badanych pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy uczyła się samodzielnie (61%). W celu zdobycia wiedzy lub umiejętności zawodowych najczęściej sięgali oni po książki, czasopisma czy inne materiały drukowane (45%) lub filmy i materiały dostępne w Internecie (44%).

Podkreślić należy, że co trzeci pracownik ma w planach rozwijanie swoich kompetencji zawodowych w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Jednocześnie 39% badanych pracowników, którzy w ubiegłych 12 miesiącach podejmowali jakąkolwiek aktywność rozwojową (w miejscu pracy, poza nim lub choćby edukację nieformalną), chce kontynuować te działania w ciągu następnego roku.

Bilans kompetencji

Szczegółowa analiza bilansu pozwala sformułować kilka głównych gałęzi zmian zapotrzebowania na kompetencje w profilach stanowisk kluczowych. Pierwsza z nich dotyczy obecnie zauważanej przez pracodawców potrzeby rozwoju kompetencji cyfrowych. Prognozy pracodawców pozwalają stwierdzić, że coraz częstsze będzie świadczenie usług w sposób zdalny. Po drugie, na podstawie uzyskanych danych, można również wnioskować, że w branży już obecnie jest wysokie zapotrzebowanie na wykorzystanie nowoczesnych technologii w projektowaniu, realizowaniu i ewaluowaniu usługi rozwojowej, a znaczenie tych kompetencji będzie rosło. Kompetencje cyfrowe w wielu stanowiskach kluczowych (coach indywidualny, lektor, metodyk/scenarzysta ds. e-learningu, developer treści e-learning, specjalista ds. sprzedaży i marketingu), są obecnie identyfikowane jako kompetencje niedoboru. Dodatkowo znaczenie kompetencji w dwóch stanowiskach kluczowych w projektowaniu tego procesu, takich jak metodyk/scenarzysta ds. e-learningu oraz developer treści e-learning będzie według oceny pracodawców rosło. Kolejnym aspektem, który zauważają pracodawcy, jest potrzeba zindywidualizowania usług rozwojowych do konkretnych, zaadresowanych wcześniej oczekiwań odbiorcy, co wiąże się ze zmianą podejścia do edukacji – od edukacji „na wszelki wypadek” do tzw. edukacji „just in time”²⁵. Obecnie pracodawcy zauważają niedostateczny poziom tych kompetencji wśród swoich pracowników, ale oceniają te kompetencje jako relatywnie ważniejsze niż średnia w danym profilu. Dotyczy to osób na stanowiskach trenera, instruktora nauki jazdy, lektora, koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej, a także specjalisty ds. sprzedaży i marketingu. Ostatnim elementem, który w przyszłości będzie miał znaczenie, jest ewaluacja usługi rozwojowej – już teraz pracodawcy zauważają, że zapotrzebowanie na kompetencje w zakresie przeprowadzenia tej ewaluacji wzrośnie w ciągu najbliższych 3 lat. Ewaluacja w tym kontekście jest istotnym elementem z punktu widzenia profesjonalizacji branży.

²⁵ Podejście do nauki i rozwoju kompetencji, które zapewnia pracownikowi czy zespołowi dostęp do niezbędnej wiedzy wtedy, gdy jest potrzebna. Just in time learning jest odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku opartego na wiedzy i zorientowanego na szybkość, jest to odpowiedź na potrzeby szkoleniowe realizowane tu i teraz.

Scenariusze rozwoju branży usług rozwojowych

Scenariusze rozwoju branży nakreślono, opierając się na następujących dwóch zestawach czynników generycznych (przyczynowych), za pomocą których opisano (w formie tez) różne zjawiska zachodzące w branży: (1) profesjonalizacja procesu świadczenia usługi oraz (2) zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi. W najwyższym stopniu spełniają one warunki dużej siły wpływu i niskiej przewidywalności, zgodnie z przyjętą metodologią tworzenia scenariuszy. Przyjmując możliwe zmiany tych czynników w przyszłości (wysoki/niski poziom każdego z czynników), uzyskano matrycę opisującą cztery scenariusze rozwoju branży usług rozwojowych w Polsce:

- **Scenariusz I: Laboratorium usług** (wysoki poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz powszechne zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi). Kluczowe warunki dla jego materializacji to: konieczność poniesienia dużych nakładów na opracowanie usług wykorzystujących nowoczesne rozwiązania technologiczne oraz wyraźne przekierowanie oczekiwań odbiorców usług w kierunku usług o wysokiej postrzeganej jakości.
- **Scenariusz II: Dyskont z usługami** (niski poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz powszechne zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi). Kluczowy warunek dla spełnienia się scenariusza to wzrost efektywności procesu świadczenia usług niedających gwarancji jakości (niepodlegających diagnozie, ewaluacji, walidacji i certyfikacji), dzięki zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych.
- **Scenariusz III: Luksusowy butik z usługami** (wysoki poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz nikłe zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi). Kluczowy warunek dla zaistnienia scenariusza to rozwój rynku w kierunku wyznaczonym przez poszukiwanie przez podmioty obecne w branży nisz rynkowych, co będzie możliwe w sytuacji rosnących oczekiwań odbiorców usług związanych z zapewnieniem usług o wysokiej jakości (uprzednio zdiagnozowanych, poddanych ewaluacji, walidacji i certyfikacji) dostarczanych przede wszystkim w bezpośrednim kontakcie.
- **Scenariusz IV: Faktoria usług** (niski poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz nikłe zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi). Ten scenariusz ma szansę się zmaterializować, o ile nie będą

wdrażane nowoczesne rozwiązania technologiczne, przy jednoczesnym braku bodźców do profesjonalizacji procesu świadczenia usług.

Dla branży usług rozwojowych w Polsce najkorzystniejszy byłby rozwój zgodny ze scenariuszem I (Laboratorium usług), a w dalszej kolejności – ze scenariuszem III (Luksusowy butik z usługami) i scenariuszem II (Dyskont z usługami). Zdecydowanie najgorsze perspektywy przed branżą usług rozwojowych w Polsce rysują się, gdyby miała ona podążać ścieżką dalszego rozwoju zgodną ze scenariuszem IV (Faktoria usług). Ten ostatni scenariusz będzie prowadził do deprecjacji wizerunku branży, a w perspektywie całej gospodarki nie będzie sprzyjał jej pożądanemu przeobrażeniu w gospodarkę opartą na wiedzy, w której istotną rolę pełni jakość kapitału ludzkiego.

1. Metodologia badania

Cele badania i pytania badawcze

Głównym celem badania było zwiększenie wiedzy o obecnych i przyszłych potrzebach kompetencyjnych w branży UR.

Chcąc zrealizować cele i odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, prace podzielono na kilka etapów. Zastosowano triangulację metod i technik badawczych – wykorzystano metodykę jakościową i ilościową, dzięki czemu możliwa była weryfikacja i wzajemne uzupełnienie informacji pochodzących z różnych źródeł.

Analiza źródeł wtórnych i badania jakościowe

Pierwszy etap badania stanowiło przygotowanie analizy danych wtórnych²⁶, która wspierała dalsze etapy projektu badawczego. Dzięki tej analizie możliwe było pozyskanie informacji potrzebnych do zrozumienia specyfiki branży i dokonanie jej charakterystyki.

Kolejnym krokiem była realizacja badań jakościowych²⁷, które posłużyły rozpoznaniu głównego procesu biznesowego w branży, identyfikacji zadań zawodowych i kluczowych stanowisk niezbędnych do jego realizacji, opracowaniu profili kompetencyjnych dla stanowisk uznanych za najważniejsze z punktu widzenia realizacji procesu i jego subprocesów, określeniu ważności poszczególnych kompetencji dla stanowisk oraz rozpoznaniu trendów i wyzwań, przed jakimi stoi branża.

W ramach badań jakościowych przeprowadzono:

- 32 indywidualne wywiady pogłębione (IDI),

²⁶ Analiza danych wtórnych realizowana była od listopada 2020 r. do stycznia 2021 r.

²⁷ Badania jakościowe prowadzone były od stycznia do września 2021 (badanie delphi w okresie lipiec – sierpień 2021 r.)

- 4 panele eksperckie (moderowane dyskusje w gronie eksperckim, w tym również panel nt. trendów i wyzwań),
- panel podsumowujący z przedstawicielami Sektorowej Rady ds. Kompetencji (SRK),
- badanie foresightowe z użyciem metodyki delphi (badanie delphi), które posłużyło do prognozowania i oceny wyzwań, przed jakimi stoi branża w krótkiej (do 3 lat) i długiej (powyżej 3 lat) perspektywie czasu, w tym oceny wpływu tych wyzwań na rozwój kadr w branży. Badanie zostało zrealizowane z tymi samymi typami ekspertów, co pozostała część badania jakościowego, w dwóch iteracjach – w każdej odpowiedzi udzielało 40 respondentów.

Badanie ilościowe

Następstwem etapu jakościowego była realizacja badań ilościowych²⁸, które zostały przeprowadzone z pracodawcami i pracownikami branży UR, a ich głównym celem było poznanie zasobów i niedoborów kompetencyjnych w branży.

łącznie zrealizowano 800 wywiadów na ogólnopolskiej próbie pracodawców z branży (z wyłączeniem osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, tj. niezatrudniających pracowników) oraz 838 wywiadów z pracownikami zatrudnionymi w branży na zidentyfikowanych w badaniu kluczowych stanowiskach. Szczegółowe dane przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Liczba zrealizowanych wywiadów z pracodawcami i pracownikami ze względu na wielkość firmy

Wielkość firmy	Pracodawcy n	Pracodawcy %	Pracownicy n	Pracownicy %
2–9 pracowników	186	23,3	182	21,7
10–49 pracowników	441	55,1	411	49
50–249 pracowników	161	20,1	222	26,5
250+ pracowników	12	1,5	23	2,8
Ogółem	800	100,0	838	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II branża UR – I edycja 2021.

²⁸ Badania ilościowe prowadzone były od lipca do sierpnia 2021 r.

Dobór próby do badania uwzględniał podział na podklasy PKD oraz wielkość przedsiębiorstwa, przy czym ze względu na cele badania zastosowano nadreprezentację firm średnich i dużych. Badanie pracodawców zostało przeprowadzone z osobami najlepiej zorientowanymi w zakresie kompetencji pracowników w firmie, to jest z dyrektorami, prezesami i właścicielami. W przypadku średnich i dużych firm udział wzięli także dyrektorzy działów. W badaniu pracowników respondentami były osoby zajmujące stanowiska uznane na etapie badań jakościowych za kluczowe dla branży.

Wywiady przeprowadzono z wykorzystaniem technik: CAPI²⁹, CAPI online³⁰, CATI³¹ oraz CAWI³², w zależności od preferencji respondenta.

W tabelach i na wykresach wyniki procentowe nie zawsze sumują się do 100%, co wynika – o ile nie zaznaczono inaczej – z zaokrągleń lub z możliwości wskazania przez respondentów wielu odpowiedzi.

Ważenie danych

Ważenie danych służy redukcji błędów pomiarowych. Zastosowano procedurę ważenia danych pozyskanych z badania ilościowego pracodawców. Do ważenia wykorzystano dane pozyskane z ZUS. Ważenie służyło korekcie odchylenia struktury próby od struktury populacji, celem uzyskania próby w jak największym stopniu reprezentatywnej dla populacji, z której

²⁹ Za pomocą techniki CAPI (ang. Computer Assisted Personal Interview) w badaniu pracodawców zrealizowano 261 wywiadów, natomiast w badaniu pracowników 232 wywiady.

³⁰ Za pomocą techniki CAPI online (ang. Computer Assisted Personal Interview) w badaniu pracodawców zrealizowano 9 wywiadów, natomiast w badaniu pracowników 5 wywiadów.

³¹ Za pomocą techniki CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview) w badaniu pracodawców zrealizowano 530 wywiadów, natomiast w badaniu pracowników 600 wywiadów.

³² Technika CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview) znalazła zastosowanie w badaniu pracowników, w którym 1 respondent wybrał ją jako preferowaną formę wywiadu.

została pobrana. W procesie ważenia uwzględniono dział PKD, wielkość zatrudnienia oraz klasyfikację NUTS1 (podział na makroregiony³³).

Dane z badania pracodawców prezentowane w raporcie jako wynik procentowy (%) to dane ważone. Liczebności natomiast są wartościami rzeczywistymi (nieważonymi).

³³ Makroregion – zgodnie z Klasyfikacją Jednostek Terytorialnych do Celów Strategicznych (NUTS1), jednostka grupująca województwa na 7 jednostek: makroregion północny (województwa: pomorskie, kujawskopomorskie, warmińsko-mazurskie), makroregion północnozachodni (zachodniopomorskie, wielkopolskie, lubuskie), makroregion województwo mazowieckie, makroregion centralny (łódzkie, świętokrzyskie), makroregion południowo-zachodni (dolnośląskie, opolskie), makroregion południowy (śląskie, małopolskie), makroregion wschodni (podlaskie, lubelskie, podkarpackie), <https://stat.gov.pl/statystykaregionalna/jednostki-terytorialne/klasyfikacja-nuts/klasyfikacja-nuts-w-polsce/> (dostęp 13.07.2021).

2. Opis branży

2.1. Branża UR dziś – podstawowe informacje

Branża UR odgrywa ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw i ich pracowników, a także organizacji pozarządowych oraz całej sfery publicznej. Zarówno dorośli, jak i dzieci korzystają z pozaszkolnej edukacji i rozwoju, które służą rozwijaniu talentów, zainteresowań, realizacji aspiracji i potrzeb rozwojowych. Wiele osób decyduje się skorzystać z usług wspierających rozwój, aby móc wejść na rynek pracy lub przebranżowić się, czyli dokonać zmiany profilu posiadanych umiejętności w celu zatrudnienia w nowym miejscu pracy³⁴.

Definicja usługi rozwojowej zawarta została w raporcie „Sektorowa Rama Kwalifikacji Usług Rozwojowych” i brzmi ona następująco: „usługa rozwojowa to działalność profesjonalna mająca na celu rozwój jednostek, grup lub organizacji, w szczególności poprzez nabycie, potwierdzenie lub wzrost wiedzy, umiejętności lub kompetencji społecznych. Istotą usługi rozwojowej jest osiągnięcie efektów uczenia się, prowadzących do osiągnięcia celów rozwoju i zmian na poziomie indywidualnym i zbiorowym, w tym organizacyjnym”³⁵.

W badaniu przyjęto definicję, określoną przez SRK UR, zgodnie z którą branże tworzą firmy działające w ramach kodu **PKD 85.5 – pozaszkolne formy edukacji**. W skład kodu PKD 85.5 wchodzi następujące klasy³⁶:

- **pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych** – Sekcja P Dział 85 Grupa 85.5 Podklasa³⁷ 85.51.Z (podklasa ta obejmuje kursy, zajęcia sportowe i rekreacyjne dla grup i osób indywidualnych; zajęcia mogą być prowadzone w szkołach,

³⁴ *Biała księga usług rozwojowych*, Polska Izba Firm Szkoleniowych, 2017, s. 7.

³⁵ [Kwalifikacje.edu.pl](https://kwalifikacje.edu.pl), Sektorowa rama kwalifikacji usług rozwojowych, https://kwalifikacje.edu.pl/wpcontent/uploads/publikacje/PDF/srk/SRK-us%c5%82ugi-rozwojowe_fin.pdf (dostęp 15.12.2020).

³⁶ W większości są zarazem podklasami, wobec braku podziału w klasie (z wyjątkiem klasy 85.59, która dzieli się na podklasy A i B).

³⁷ W grupie 85.5. funkcjonują de facto klasy, które jednak w większości są zarazem podklasami, wobec braku podziału w klasie (z wyjątkiem klasy 85.59, która dzieli się na podklasy A i B), z tego względu w raporcie przyjęto nomenklaturę podklasa.

na obozach, obiektach własnych jednostki nauczającej, obiektach klienta lub innych obiektach, włączając zakwaterowanie),

- **pozaszkolne formy edukacji artystycznej** – Sekcja P Dział 85 Grupa 85.5 Podklasa 85.52.Z (podklasa ta obejmuje kursy i zajęcia w zakresie sztuki, teatru oraz muzyki; jednostki prowadzące ten rodzaj nauczania mogą być nazywane „szkołami”, „studiami”, „klasami” itp.; zapewniają one formalnie zorganizowane zajęcia związane z hobby, rekreacją lub rozwojem własnym, ale w przeciwieństwie do formalnego kształcenia na kierunkach artystycznych, nie prowadzą one do uzyskania dyplomu zawodowego, licencjata czy stopnia naukowego),
- **pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu** – Sekcja P Dział 85 Grupa 85.5 Podklasa 85.53.Z (podklasa ta obejmuje: naukę jazdy, a także szkoły pilotażu, żeglarsstwa, nawigacji morskiej inne niż wydające zawodowe certyfikaty i uprawnienia),
- **nauka języków obcych** – Sekcja P Dział 85 Grupa 85.5 Podklasa 85.59.A (podklasa ta obejmuje szkoły językowe),
- **pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane** – Sekcja P Dział 85 Grupa 85.5 Podklasa 85.59.B (podklasa ta obejmuje: edukację, w której nie da się zdefiniować poziomu nauczania)³⁸.

Działalności gospodarczej w branży tak zdefiniowanych usług rozwojowych nie regulują przepisy prawa specyficzne dla tego typu działalności. Podmioty z grupy PKD 85.5 realizują swoją działalność na podstawie przepisów ogólnych, regulujących działalność gospodarczą³⁹, niektóre z nich także na podstawie ustaw dotyczących systemu oświaty⁴⁰.

³⁸ Klasyfikacja kodów PKD: <https://www.biznes.gov.pl/pl/klasyfikacja-pkd>, (dostęp 20.08.2021], podstawa prawna Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

³⁹ Kancelaria Sejmu, Ustawa z dn. 06.03.2018 r. Prawo przedsiębiorców, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180000646/U/D20180646Lj.pdf>, (dostęp 18.01.2021).

⁴⁰ Kancelaria Sejmu, Ustawa z dn. 07.08.1991 r. o systemie oświaty, isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910950425/U/D19910425Lj.pdf, (dostęp 18.01.2021).
Kancelaria Sejmu, Ustawa dn. 14.12.2016 r. Prawo oświatowe, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000059/U/D20170059Lj.pdf>, (dostęp 18.01.2021).
Kancelaria Sejmu, Ustawa dn. 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce
Kancelaria Sejmu, Ustawa dn. 14.12.2016 r., dz. cyt.
Kancelaria Sejmu, Ustawa dn. 20.07.2018 r., dz. cyt.

Zgodnie z danymi GUS branża UR w Polsce **to ponad 78 tys. zarejestrowanych podmiotów**⁴¹. Najwięcej podmiotów zarejestrowanych jest w województwie mazowieckim (17 486, co stanowi 22,2% wszystkich podmiotów w branży), najmniej znajduje się w województwach: lubuskim, świętokrzyskim i podlaskim (ok. 2%)⁴². Według GUS **wśród firm z branży UR najwięcej stanowią mikroprzedsiębiorstwa (97,3%)**⁴³. Zaledwie 2,2% stanowią podmioty o liczbie pracowników od 10 do 49. Pozostałe podmioty stanowią jedynie 0,4%⁴⁴. Struktura ta jest zbliżona do struktury wszystkich zarejestrowanych podmiotów w Polsce (96,2% – mikroprzedsiębiorstwa, 3,7% – małe i średnie oraz 0,10% – pozostałe)⁴⁵. Korygując dane GUS o szacunki ZUS, otrzymujemy ponad 12 tysięcy aktywnych na rynku podmiotów, które zatrudniają minimum jednego pracownika⁴⁶. **Szacunki te pokazują, że branża UR jest w Polsce branżą silnie rozdrobnioną, z dominacją jednoosobowych działalności gospodarczych.** Firmy z branży UR, począwszy od firm mikro do firm dużych, zatrudniają w Polsce aktualnie 62 382 pracowników⁴⁷.

⁴¹ Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2020 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalnainformacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2020,7,8.html> (dostęp 23.08.2021).

⁴² Stat.gov.pl, Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2020 r., <https://stat.gov.pl/obszarytematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalnainformacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2020,7,8.html> (dostęp 23.08.2021 r.).

⁴³ Podmioty o wielkości zatrudnienia do 9 osób, w tym jednoosobowe działalności gospodarcze.

⁴⁴ Stat.gov.pl, Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według przewidywanej liczby pracujących oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2020 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-gruppodmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2020,7,8.html> (dostęp 23.08.2021).

⁴⁵ Stat.gov.pl, Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według przewidywanej liczby pracujących oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2020 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-gruppodmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2020,7,8.html> (dostęp 23.08.2021).

⁴⁶ Co umożliwiło opracowanie szacunków dotyczących liczby podmiotów bez udziału jednoosobowych działalności (por. rozdz. 2). Szacowana liczba podmiotów aktywnych zatrudniających min. 1 pracownika według przewidywanej liczby pracujących (do szacunków użyto informacji o ubezpieczonych w ZUS, uwzględniając frakcje wielkości zatrudnienia i frakcje podsekcji PKD z GUS), dane ZUS na dzień 31.12.2019.

⁴⁷ Szacunek na podstawie danych ZUS na dzień 31.12.2020.

W branży UR dominują przedsiębiorstwa zarejestrowane jako pozostałe pozaszkolne formy edukacji (44,2%). Znaczny udział pod względem liczby przedsiębiorstw mają także szkoły językowe oraz pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (odpowiednio 21,5% i 18,6%)⁴⁸.

2.2. Branża UR dziś – wpływ pandemii na sektor

Rok 2020 okazał się trudny dla sektora ze względu na pandemię COVID-19. Wprowadzone obostrzenia wiązały się z przerwaniem/odwołaniem wielu usług rozwojowych lub prowadzeniu ich w mniejszych grupach. Już w pierwszych miesiącach działalność w branży została wstrzymana, a część podmiotów realizowała usługi na poziomie poniżej 20% normalnej aktywności⁴⁹. Doprowadziło to do sytuacji, w której spora liczba firm musiała przystosować się do zdalnej realizacji swoich usług. Skutkowało to **zmniejszeniem przychodów** większości firm w I kwartale 2020 r. w porównaniu do I kwartału roku 2019. Aby przeciwdziałać skutkom pandemii, jeszcze w kwietniu 2020 r. została opracowana **strategia zmierzająca do rozpoczęcia lub znaczącego rozszerzenia skali usług świadczonych w sposób zdalny przez firmy w branży UR**⁵⁰. Badanie przeprowadzone w listopadzie 2020 r. przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych wskazało na dramatyczny wpływ pandemii na sytuację na rynku usług rozwojowych. Pokazało ono, że blisko 80% firm szkoleniowych nie było w stanie finansować swojej działalności z bieżących przychodów⁵¹.

Analizując odpowiedzi pracodawców udzielone w lipcu i sierpniu 2021 r., stwierdzono, że większość z nich oceniła wpływ pandemii COVID-19 jako negatywny (73% wskazań

⁴⁸ Stat.gov.pl, Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2020 r., <https://stat.gov.pl/obszarytematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalnainformacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2020,7,8.html> (dostęp 23.08.2021).

⁴⁹ Ceo.pl, Sektor usług rozwojowych apeluje o ratunek do Ministerstwa Rozwoju Pracy i Technologii, <https://ceo.com.pl/sektor-uslug-rozwojowych-apeluje-o-ratunek-do-ministerstwa-rozwoju-pracy-i-technologiei-80134> (dostęp 22.11.2021).

⁵⁰ Rada.ipfs.org.pl, Badanie potrzeb firm i pracowników Sektora Usług Rozwojowych, https://www.rada.pifs.org.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-us%C5%82ugirozwojowe_kompetencje.pdf (dostęp 22.11.2021).

⁵¹ Badanie sytuacji ekonomicznej podmiotów świadczących usługi rozwojowe, PIFS, https://pifs.org.pl/files/OTWARTE/Koronawirus/PIFS_Raport%20badanie%20kondycji%20bran%C5%BCy%20szkoleniowej%202020%2001.12.2020.pdf (dostęp 22.11.2021).

na odpowiedzi „zdecydowanie negatywny” i „raczej negatywny”). Do najbardziej negatywnych zmian spowodowanych przez pandemię pracodawcy zaliczali zmniejszenie liczby klientów (77%), zachwianie płynności finansowej firmy (59%)⁵² i zmianę modelu pracy, czyli wprowadzenie pracy zdalnej (49%).

Warto także zwrócić uwagę na fakt, że mikroprzedsiębiorstwa dwukrotnie częściej niż pozostałe firmy z branży odczuły negatywny wpływ pandemii. Wśród nich dominowały szkoły nauki jazdy i pilotażu (85%). Odpowiedzi respondentów nie dziwią, jeśli wziąć pod uwagę reżim sanitarny podczas pandemii i ograniczenie kontaktów osobistych, których skutki były szczególnie uciążliwe w przypadku formuły i specyfiki świadczenia przez te firmy zajęć.

2.3. Branża UR jutro – spodziewane zmiany

W perspektywie najbliższych 3 lat najczęściej wskazywane zmiany w branży UR, przewidywane przez przedsiębiorców, to: **stworzenie nowych produktów/usług (43%), podwyższenie średniej marży sprzedaży (40%) i wprowadzenie w firmie innowacji (36%)** (wykres 1). Każda z nich wybierana była nieco częściej przez podmioty większe, tj. zatrudniające 10 pracowników i więcej.

Wśród pracodawców planujących wprowadzenie innowacji:

- najczęściej występują przedsiębiorstwa zajmujące się nauką jazdy i pilotażu (64%) oraz nauką języków obcych (52%),
- 25% jest takich, którzy w ostatnich 12 miesiącach je wdrożyli,
- 26% planuje zainwestować lub zwiększyć nakłady na inwestycje w nowe technologie oraz nowoczesne oprogramowanie.

Wart podkreślenia jest także fakt, że w grupie pracodawców, którzy planują w ciągu 3 kolejnych lat stworzyć nowe usługi/produkty, znalazło się 16% firm, które w minionych 12 miesiącach wprowadziły innowacje.

⁵² Jeżeli chodzi o ostatni rok rozliczeniowy (2020), 46% badanych przedsiębiorców zanotowało brak zysków.

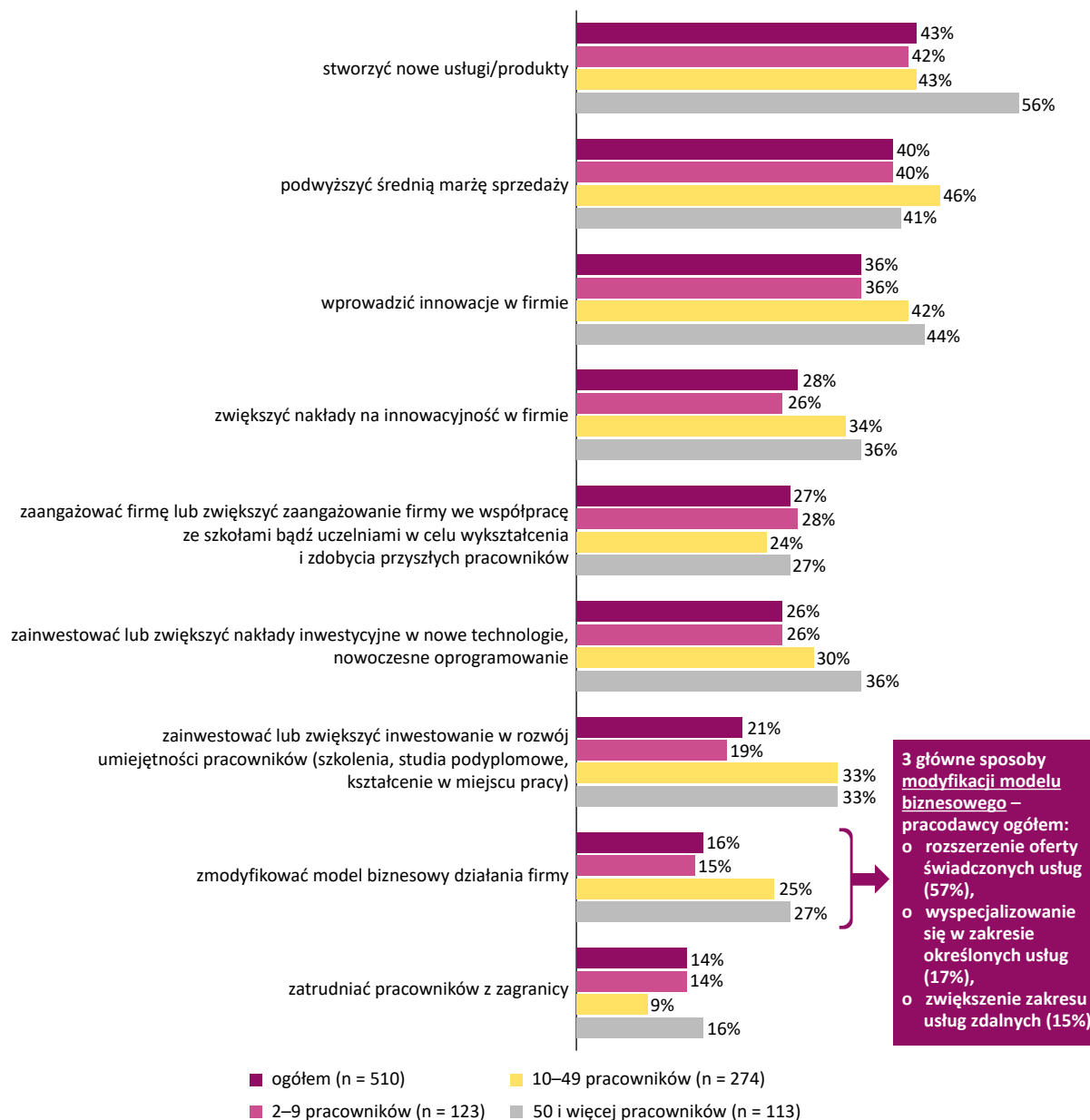
Aż 64% badanych podmiotów jest biernych na polu innowacyjności, tj. nie wdrożyło w okresie ostatnich 12 miesięcy żadnych innowacji i jednocześnie nie planuje ich wprowadzać w ciągu kolejnych 3 lat.

Wśród 11% podmiotów, które wprowadziły innowacje, przewagę stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 pracowników (44%) oraz te, które tworzyły nowy produkt lub usługę, np. szkolenia i usługi online (84%). To z kolei może prowadzić do wniosku, że wprowadzanie innowacji w przyszłości w branży wiązać się będzie przede wszystkim z tworzeniem nowych produktów/usług, w tym m.in. usług realizowanych w trybie zdalnym.

Patrząc na planowane zmiany w najbliższych 3 latach pod kątem rodzaju prowadzonej działalności, to podmioty świadczące usługi rozwojowe z zakresu sportu i rekreacji zamierzają w pierwszej kolejności skoncentrować się na podwyższeniu średniej marży sprzedaży (48%), a w drugiej kolejności – na wprowadzeniu innowacji (39%). Natomiast firmom działającym w obszarze edukacji artystycznej zależy przede wszystkim na stworzeniu nowych usług/produktów (42%). Mimo że wprowadzenie innowacji nie znalazło się w czołówce zmian, jakie zamierzają w 3-letnim horyzoncie czasowym wprowadzić podmioty działające w obszarze pozostałych pozaszkolnych form edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowanych, to firmy te zamierzają się skupiać na tworzeniu nowych produktów/usług.

Powyższe wskazania w zakresie planowanych zmian przez przedsiębiorstwa z branży UR mogą sugerować, że wzrost nakładów na innowacje w sektorze może pokrywać się ze wzrostem nakładów na technologie, które są niezbędne w procesie realizacji usługi zdalnej. Zwiększenie średniej marży może być natomiast z jednej strony sposobem na zapewnienie sobie przez przedsiębiorstwa środków na sfinansowanie rozwoju technologicznego (potrzebnego do chociażby realizacji usług online). Z drugiej strony plan zwiększenia marży w perspektywie kolejnych 3 lat może być efektem potencjalnego spadku marży w wyniku pandemii COVID-19. Może on zatem sygnalizować potrzebę powrotu do poziomu sprzed pandemii.

Wykres 1. Zmiany, których wprowadzenie pracodawcy rozważają w ciągu najbliższych 3 lat.
Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 510, wykres nie uwzględnia odpowiedzi „trudno powiedzieć” i „odmowa odpowiedzi”; z prezentacji danych wykluczono także osoby, które przy każdej z form wskazały „nie”).

Patrząc na możliwe kierunki zmian w branży wskazywane przez przedsiębiorców i zestawiając je z planami rozwoju umiejętności wśród pracowników, należy podkreślić, że **inwestycje**

w kadry nie należą do czołówki wskazywanych wyzwań stojących przed pracodawcami w perspektywie kolejnych 3 lat. Inwestowanie w kadry lub jego zwiększenie zajęło trzecią lokatę od końca (21%). Przy czym dodać należy, że inwestycje w rozwój pracowników częściej deklarowane były przez przedsiębiorców zatrudniających powyżej 9 pracowników (33%) (wykres 1).

2.4. Branża UR jutro – zapotrzebowanie na nowe kompetencje w przyszłości

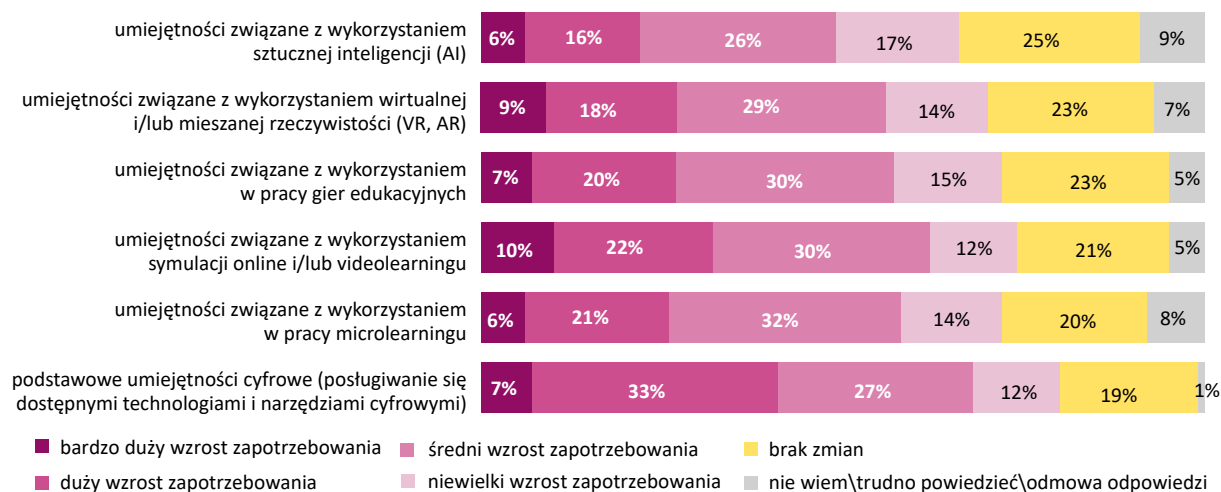
Pandemia COVID-19, w wyniku której środowisko pracy i nauki stało się w dużej mierze środowiskiem zdalnym, spowodowała, że wpływ nowoczesnych technologii na sektor staje się obecnie zdecydowanie bardziej widoczny. Zmiany dostrzegalne współcześnie na międzynarodowym rynku usług rozwojowych pokazują, że wraz z rozwojem pracy zdalnej technologie cyfrowe będą miały coraz większe znaczenie w przyszłości, rzutując na rozwój nowych podejść, metod i narzędzi wsparcia procesu uczenia się. Nieodzowną cechą procesu transformacji tradycyjnej usługi rozwojowej w usługę zdalną będzie potrzeba posiadania pracowników o kompetencjach cyfrowych. W badaniu pracodawców analizowano kompetencje cyfrowe, które mogą zyskać na znaczeniu w przyszłości, tj. w perspektywie kolejnych 3 lat. Zaliczają się do nich zarówno podstawowe umiejętności cyfrowe (posługiwanie się dostępnymi technologiami i narzędziami cyfrowymi), jak również bardziej zaawansowane umiejętności związane z wykorzystaniem w pracy microlearningu oraz wirtualnej i/lub mieszanej rzeczywistości, sztucznej inteligencji, gier edukacyjnych czy symulacji online i/lub videolearningu⁵³.

Analizując oczekiwania pracodawców co do dużego i bardzo dużego wzrostu zapotrzebowania na umiejętności związane z rozwojem technologii, stwierdzić można, że **pracodawcy przewidują największe zapotrzebowanie w ciągu 3 lat na podstawowe umiejętności cyfrowe (40%)**. W przypadku pozostałych kompetencji dominującą odpowiedzią był „średni wzrost zapotrzebowania”. Odpowiedź ta wskazywana była przez co trzeciego przedsiębiorcę z branży w odniesieniu do umiejętności: związanych z wykorzystaniem w pracy microlearningu, gier edukacyjnych, symulacji online i/lub videolearningu, a także wirtualnej i/lub mieszanej rzeczywistości (VR, AR). Dodać także należy, że około 20–25% pracodawców

⁵³ Kompetencje wyłonione na poziomie analizy Desk Research.

nie przewiduje żadnych zmian w zakresie zapotrzebowania na wymienione wyżej umiejętności w perspektywie kolejnych 3 lat (wykres 2).

Wykres 2. Prognoza zapotrzebowania na nowe umiejętności związane z rozwojem technologii w ciągu najbliższych 3 lat⁵⁴. Pracodawcy – ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Zapotrzebowanie na nowe umiejętności związane z rozwojem technologii w branży UR jest efektem zachodzących zmian w samej branży, w której pojawiają się nowoczesne podejścia i metodyki w procesie realizacji usługi rozwojowej. Spośród **form świadczenia usług rozwojowych – poza tradycyjnym modelem**, opierającym się na kontakcie bezpośrednim – jakie występują w firmach, **na uwagę zasługuje e-learning⁵⁵ i blended learning⁵⁶**. Pracodawcy relatywnie najczęściej w swojej praktyce wykorzystują te właśnie formy (**odpowiednio**

⁵⁴ Pytanie zadawane było na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało brak zmian, a 10 bardzo duży wzrost zapotrzebowania. W celach analitycznych zagregowano odpowiedzi respondentów w następujący sposób: 0 – brak zmian, odpowiedzi 1, 2, 3 – niewielki wzrost zapotrzebowania, odpowiedzi 4, 5, 6 – średni wzrost zapotrzebowania, odpowiedzi 7, 8 – duży wzrost zapotrzebowania, a odpowiedzi 9 i 10 – bardzo duży wzrost zapotrzebowania.

⁵⁵ Pojęcie e-learningu stosowane w raporcie wpisuje się w rozumienie usługi zdalnego uczenia się przyjętego w *Zbiorze dobrych praktyk usług zdalnego uczenia się* (wrzesień 2021) i *Standardzie usługi zdalnego uczenia się* (luty 2021) – na potrzeby badania przyjęto bowiem szeroką definicję dla respondenta, tj. edukacja przy użyciu komunikacji elektronicznej.

⁵⁶ Metoda kształcenia łącząca tradycyjne metody nauki z aktywnościami prowadzonymi zdalnie za pomocą komputera.

34% i 27%). 19% pracodawców wskazało także na wykorzystywanie w praktyce gier edukacyjnych.

Co najmniej połowa podmiotów nie realizuje obecnie i nie planuje realizować usług w formie e-learningu (50%), blended learningu (54%) i gier edukacyjnych (60%). Jednocześnie większość firm nie planuje wykorzystywać sztucznej inteligencji (AI) oraz rozwiązań zaczerpniętych z neurodydaktyki⁵⁷ (odpowiednio 79% i 78% wskazań na odpowiedź „nie, nie planujemy wprowadzić”). Pracodawcy nie wprowadzili i nie planują wprowadzić także usług: w modelu just in time⁵⁸ (60%), z wykorzystaniem wirtualnej i mieszanej rzeczywistości (69%) oraz symulacji online i\lub videolearning (64%) (wykres 3).

Przytoczone wyżej dane w zakresie e-learningu sugerują, że nie był on – i trudno powiedzieć, czy będzie – dominującym kierunkiem rozwoju branży, co może zaskakiwać w kontekście pandemii oraz zmian, które prognozowane są po jej zakończeniu. Obecnie **co 3 podmiot z branży świadczy usługi w formie e-learningu, a jedynie 13% planuje takie usługi w ciągu kolejnych 12 miesięcy.**

W sektorze relatywnie mało obecne są nowe technologie (symulacje online/videolearning⁵⁹ – 13%, usługi z wykorzystaniem wirtualnej lub mieszanej rzeczywistości⁶⁰ – 8%, usługi

⁵⁷ Dziedzina, która stawia sobie za cel zbadanie optymalnego procesu nauczania i uczenia się z perspektywy pracy mózgu.

⁵⁸ Wiedza na żądanie – kształcenie pod kątem wiedzy i kompetencji w momencie, gdy pojawia się taka potrzeba.

⁵⁹ W symulacjach wykorzystuje się wiele mechanizmów, które zgodnie z aktualną wiedzą o uczeniu się mózgu, doskonale sprzyjają uczeniu się i oduczaniu (np. zmianie nawyków). Jednocześnie coraz więcej podmiotów branży UR za granicą sięga po materiały wideo i inne materiały wizualne, aby zwiększyć atrakcyjność i efektywność uczenia się. Materiały wideo w edukacji zastosowane do programów edukacji zdalnej zastępują znacznie droższe warsztaty i treningi, np. z użyciem prezentacji. Produkcja takich materiałów staje się coraz łatwiejsza i tańsza m.in. ze względu na wiele narzędzi online. Videolearning wpisuje się w trend poszukiwania metod budowania zaangażowania osób uczących się. Szczególnie w środowisku online aspekt zaangażowania stwarza poważne wyzwanie.

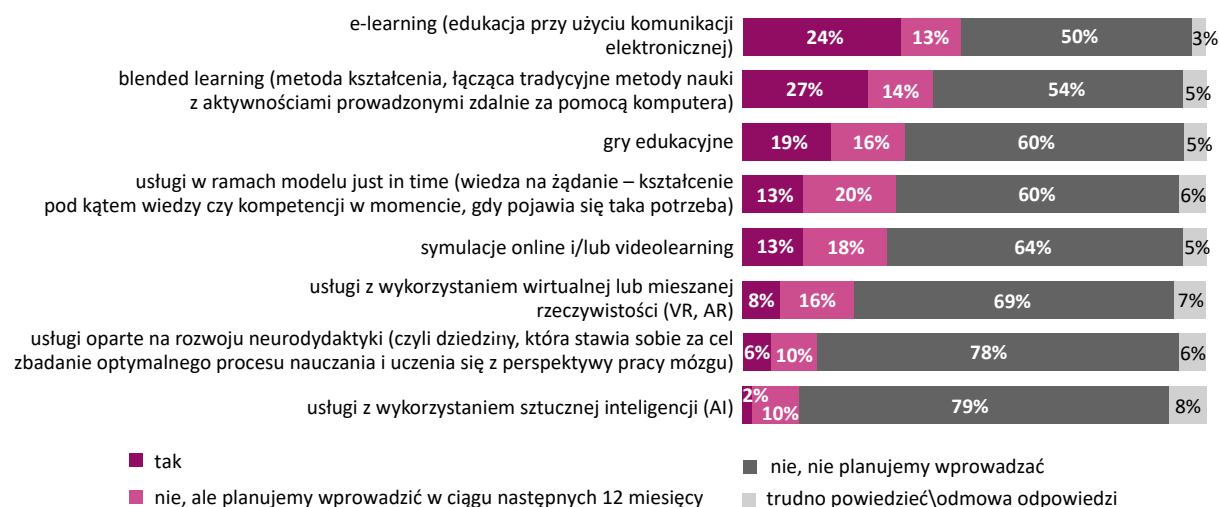
⁶⁰ Technologie VR i AR zwiększają możliwości tworzenia środowiska uczenia się zbliżonego do rzeczywistego, przez co wspomagają rozwój praktycznych umiejętności. Mieszana rzeczywistość to często np. aplikacje na urządzenia mobilne pozwalające na animację czy obrazowanie 3D, które znacząco poszerzają możliwości projektowania procesu uczenia się.

z wykorzystaniem sztucznej inteligencji – 2%⁶¹). Z drugiej strony odsetki badanych przedsiębiorstw planujących takie rozwiązania już w najbliższych 12 miesiącach są nawet ponad dwukrotnie wyższe niż odsetki firm, które już takie formy wdrożyły. Pozwala to postawić hipotezę dotyczącą upowszechniania się tych form w sektorze w najbliższej przyszłości.

Branża UR rzadko także wykorzystuje takie formy świadczenia usług, jak usługi w modelu just in time⁶². Zaledwie 13% procent badanych firm realizuje usługi w tej formie. 20% firm deklarujących wprowadzenie modelu just in time w ciągu następnych 12 miesięcy do prowadzonej działalności pozwala mieć jednak nadzieję, że rozwiązanie to w przyszłości będzie coraz popularniejsze.

Wykres 3. Wykorzystywanie różnych form świadczenia usług rozwojowych przez firmy.

Pracodawcy – ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

⁶¹ Aktualnie wykorzystywana do przetwarzania informacji i komunikacji z uczącymi się. Coraz częściej spotyka się systemy LMS (zarządzanie uczeniem się) oparte na AI. W użyciu są Chatboty, które pełnią rolę np. coachów wspomagających rozwój. Cyfrowy coach jest dostępny całą dobę i jest w stanie realizować proste sesje rozwojowe (zadawanie pytań, proponowanie rozwiązań itp.).

⁶² Podejście do nauki i rozwoju kompetencji, które zapewnia pracownikowi czy zespołowi dostęp do niezbędnej wiedzy wtedy, gdy jest potrzebna. Just in time learning jest odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku opartego na wiedzy i zorientowanego na szybkość, jest to odpowiedź na potrzeby szkoleniowe realizowane tu i teraz.

3. Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska w branży usług rozwojowych

Systematyka procesów biznesowych, którą przyjęto na potrzeby badania, dzieli je na procesy operacyjne (główne) oraz na subprocesy.

Główne procesy biznesowe

W branży UR zidentyfikowano jeden **główny proces biznesowy**:

- **proces dostarczania usługi rozwojowej** – polega na ukierunkowanej, specjalistycznej działalności, której celem jest rozwój odbiorcy usługi (jednostki/grupy/organizacji), w obszarach dookreślonych zakresem przedmiotowym usługi rozwojowej, w szczególności poprzez doskonalenie, nabycie nowych umiejętności, wiedzy, kompetencji społecznych. Usługa rozwojowa służy realizacji istotnych dla jej odbiorcy celów rozwoju, w tym osiągnięciu zakładanych efektów uczenia się, a przez to zmianie sposobu funkcjonowania odbiorcy usługi zgodnej z wyznaczonymi celami.

Proces ten obejmuje swoim zakresem następujące subprocesy:

1. rozpoznanie (diagnozę) potrzeb i/lub ocenę potencjału rozwojowego odbiorców wsparcia (jednostek, grup, organizacji), w tym wyznaczanie celów rozwoju,
2. projektowanie działań wspierających rozwój, tj. koncepcji, programu, treści usługi rozwojowej oraz materiałów niezbędnych do realizacji usługi,
3. realizację usługi wspierającej rozwój,
4. wsparcie transferu (wdrożenia) efektów uczenia się do praktyki,
5. walidację efektów uczenia się (zakładanych do osiągnięcia w ramach usługi rozwojowej),
6. ewaluację usługi wspierającej rozwój,
7. promocję, marketing, sprzedaż usługi wspierającej rozwój.

W zależności od celu, przedmiotu, charakteru, formy czy adresatów usługi rozwojowej, na profesjonalnie, zgodnie ze standardami i skutecznie przeprowadzony proces składa się w praktyce zróżnicowana kompozycja wskazanych subprocesów. Nie w każdym przypadku wszystkie subprocesy są uzasadnione, przykładowo – niekiedy diagnoza potrzeb została przeprowadzona przed realizacją usługi, natomiast walidacja efektów uczenia się jest podzlecana innemu podmiotowi.

Wśród badanych przedsiębiorstw 37% realizuje wszystkie siedem subprocesów (pełen proces biznesowy), przy czym w podziale na podklasy rozkłada się to następująco:

- pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu – 52%,
- nauka języków obcych – 48%,
- pozaszkolne formy edukacji artystycznej – 36%,
- pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane – 32%,
- pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych – 25%.

Realizacja pełnego procesu stanowi ponadto domenę większych podmiotów (zatrudniających 50 pracowników i więcej) i wynosi 50%.

Około 63% badanych przedsiębiorstw realizuje proces biznesowy z pominięciem minimum 1 subprocesu. Warto jednak mieć na uwadze, że 14% z nich realizuje 6 z 7 subprocesów, 13% – wdraża 5 subprocesów, 3 lub 4 subprocesy realizuje po ok. 11–12% podmiotów. Zaledwie 7% wskazało realizację 2 subprocesów, a 5% tylko 1 subproces. **Najczęściej występującym subprocesem jest realizacja usługi rozwojowej (98%), najrzadziej zaś – ewaluacja usługi rozwojowej (61%)** (tabela 2).

Tabela 2. Realizowane subprocesy biznesowe w poszczególnych podklasach i ze względu na wielkość zatrudnienia

Subproces biznesowy	Ogółem	Pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (PKD 85.51.Z)	Pozaszkolne formy edukacji artystycznej (PKD 85.52.Z)	Pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu (PKD 85.53.Z)	Nauka języków obcych (PKD 85.59.A)	Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane, czyli edukacja, w której nie da się zdefiniować poziomu nauczania	2–9 pracowników	10–49 pracowników	50 i więcej pracowników
realizacja usługi rozwojowej – na przykład szkolenia, kursy (jogi, tańca, sztuk walki, nauki jazdy, języka obcego i innych), warsztaty, sesje coachingu (indywidualne i grupowe)	99%	100%	100%	90%	100%	99%	99%	99%	96%
rozpoznanie potrzeb klienta\klientów i\lub ocena ich potencjału	87%	98%	89%	87%	88%	83%	87%	86%	86%
projektowanie koncepcji, programu, treści i materiałów szkoleniowych	77%	91%	76%	87%	78%	73%	76%	84%	85%
walidacja efektów uczenia się, czyli sprawdzanie umiejętności nabytych podczas kursu szkolenia	65%	45%	67%	80%	80%	57%	64%	74%	69%
wsparcie dla klienta po realizacji usługi rozwojowej	63%	64%	54%	68%	76%	60%	62%	64%	69%
promocja, marketing, sprzedaż usługi rozwojowej	62%	60%	55%	72%	83%	53%	61%	65%	71%
ewaluacja usługi rozwojowej	61%	61%	50%	64%	80%	57%	59%	71%	73%
liczebność	800	48	113	52	122	465	186	441	173

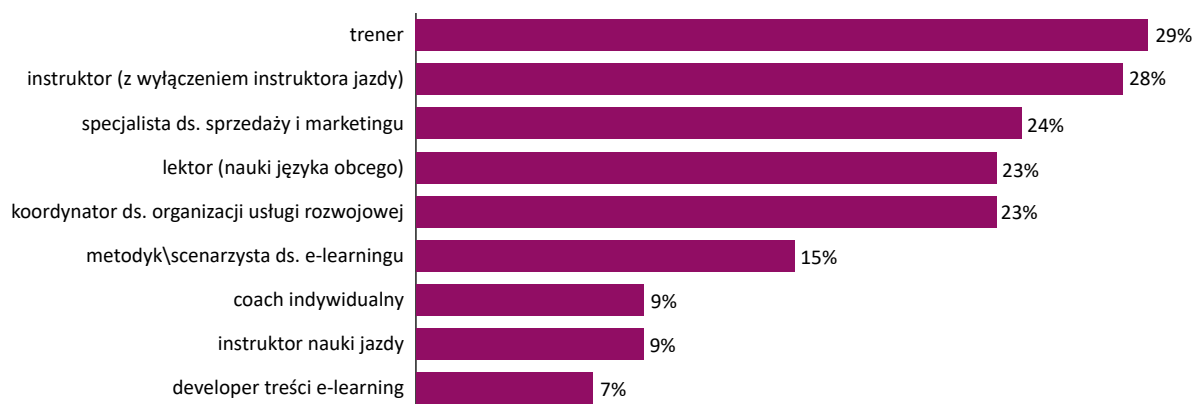
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Kluczowe stanowiska

W ramach głównego procesu biznesowego zidentyfikowano 9 stanowisk kluczowych ze względu na realizację zadań istotnych z punktu widzenia jego realizacji⁶³.

Najczęściej występującymi kluczowymi stanowiskami w badanych firmach z branży UR są: trener (29%) oraz instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy) (28%), a także specjalista ds. sprzedaży i marketingu (24%), lektor nauki języka obcego i koordynator usługi rozwojowej (po 23%). Rzadziej występującymi stanowiskami są metodyk/scenarzysta ds. e-learningu, coach indywidualny, instruktor nauki jazdy i developer treści e-learning (odpowiednio: 15%, 9%, 9% i 7%) (wykres 4).

Wykres 4. Odsetek firm, w których występują kluczowe stanowiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

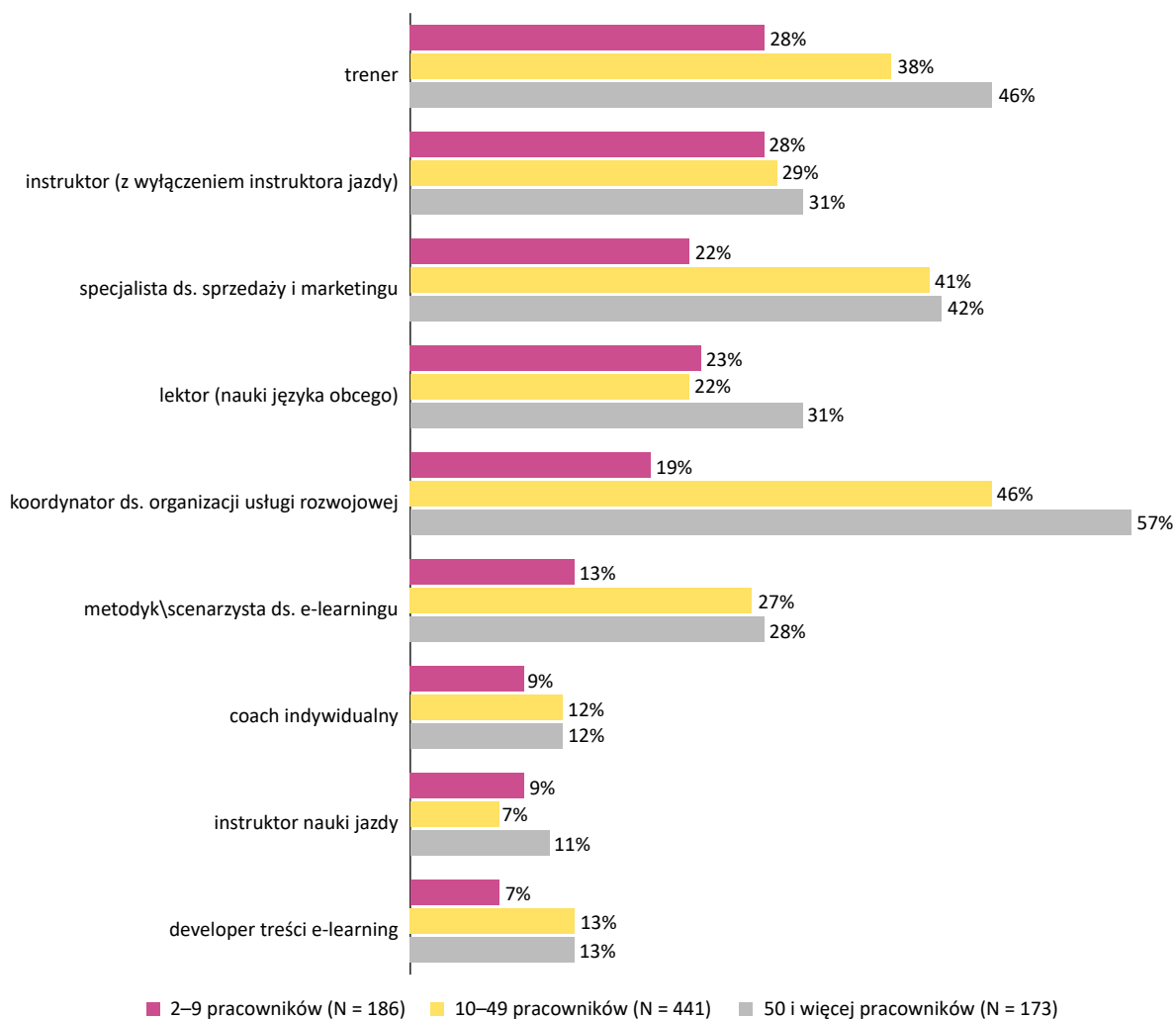
⁶³ Sposób identyfikacji i wyboru kluczowych stanowisk/zawodów: Pierwszy etap analizy: analiza jakościowa zakodowanego materiału badawczego zgromadzonego w ramach badania; jakościowy materiał badawczy zakodowano w programie do analizy danych jakościowych: MAXQDA (wersja 2020). Drugi etap analizy: analiza ilościowa zakodowanego materiału badawczego: analiza leksykalna: analiza częstości słów/wyrażeń znajdujących się w korpusie wszystkich zakodowanych dokumentów (zastosowanie funkcji programu MAXQDA)/ autokodowanie). W procesie tak zakrojonej analizy wyodrębniono następujące kluczowe role zawodowe: trener, coach indywidualny, instruktor nauki jazdy, instruktor (np. tańca, sportu, z wyłączeniem instruktorów nauki jazdy), lektor, metodyk/scenarzysta ds. e-learningu, developer treści e-learning, koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej, specjalista ds. sprzedaży i marketingu.

Zatrudnienie pracowników na kluczowych stanowiskach różnicuje się w zależności od podklasy. Część stanowisk jest wpisana w profil działalności firm z danej podklasy, jak chociażby lektor nauki języka obcego czy instruktor nauki jazdy.

Są jednak stanowiska, które nie są ściśle związane z profilem działalności firmy, np. koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej, metodyk/scenarzysta ds. e-learningu, specjalista ds., sprzedaży i marketingu czy developer treści e-learning. Jeżeli chodzi o te niespecyficzne stanowiska, badanie wskazuje, że metodyków i developerów treści e-learning najczęściej zatrudniają firmy działające w obszarze edukacji artystycznej (odpowiednio 19% i 17%), a firmy działające w obszarze pozostałych form edukacji – pracowników na stanowisku koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej (33%) i specjalistę ds. sprzedaży i marketingu (27%). Pracowników w ramach tej ostatniej roli zatrudniają też najczęściej – prócz lektorów – pracodawcy zajmujący się nauką języków obcych (42%).

Bardzo różnorodnie prezentuje się także rozkład poszczególnych ról ze względu na wielkość przedsiębiorstw. Rzadziej w 4 wspomnianych wyżej rolach zatrudniały pracowników firmy mikro. Przedsiębiorstwa liczące 50 pracowników i więcej zatrudniały niemal dwukrotnie częściej na wymienionych wyżej stanowiskach. 46% firm – liczących 50 pracowników i więcej – zatrudniało pracowników na stanowisku trenera, podczas gdy wśród mikrofirm odsetek ten wyniósł 28%. Analogiczną relację obserwujemy w przypadku metodyka – 28% wskazań w obrębie firm zatrudniających 50 osób i więcej wobec 13% w firmach mikro. Jeszcze wyraźniej różnice zarysowują się w przypadku koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej i specjalisty ds. sprzedaży i marketingu, których zatrudniało odpowiednio 57% i 42% podmiotów liczących 50 pracowników i więcej, w porównaniu do odpowiednio 19- i 22- procentowego poziomu zatrudnienia na tych stanowiskach w mikrofirmach.

Wykres 5. Odsetek firm, w których występują kluczowe stanowiska. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Warto dodać, że firmy, które realizują pełny proces biznesowy, zatrudniają częściej niż pozostali developera treści e-learning (ok. 63%). Przy czym pamiętać należy, że developer treści e-learning był najrzadziej występującym stanowiskiem w badanych firmach.

Dla powyższych stanowisk przygotowano profile kompetencyjne, czyli zestawy potrzebnych do realizacji zadań kompetencji zawodowych w podziale na wiedzę, umiejętności oraz kompetencje społeczne. Profile kompetencyjne poddano ocenie w badaniach ilościowych, a następnie zebrane dane wykorzystano do opracowania bilansu kompetencji.

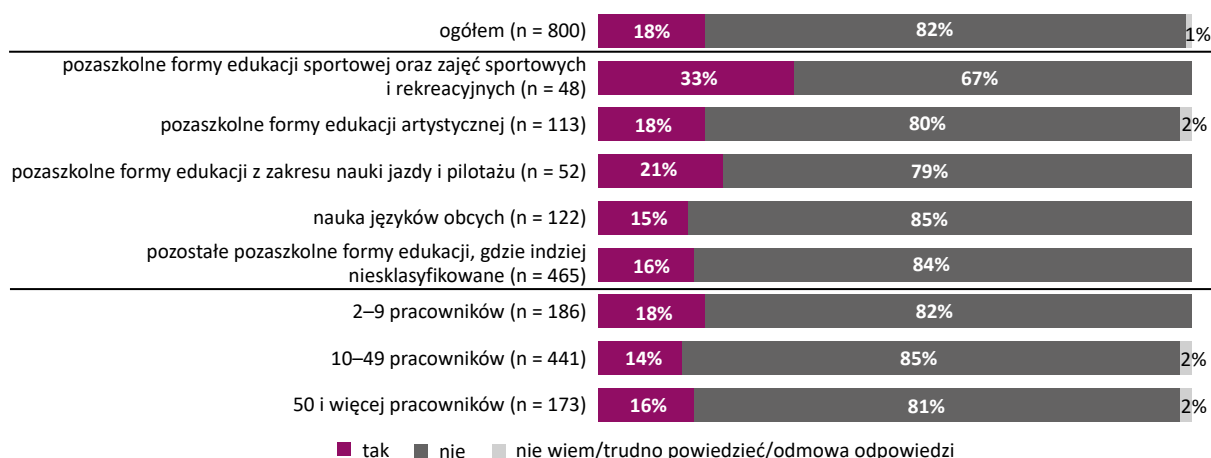
4. Zapotrzebowanie na pracowników

Jednym z ważnych aspektów analizy zapotrzebowania na kompetencje i role zawodowe w branży UR jest diagnoza sytuacji pod kątem procesów rekrutacji w ciągu 12 miesięcy od daty badania (od lipca 2020 r. do lipca 2021 r.) oraz analiza bieżącego i prognozowanego zatrudnienia, a także wymagań pracodawców względem pracowników. Na zapotrzebowanie na pracowników wpływa także specyfika rynku pracy i poziom przygotowania pracowników.

4.1. Rekrutacja pracowników

W ostatnich 12 miesiącach pracowników poszukiwało 18% podmiotów z branży. Odsetek ten nie różnicuje się znacząco w podziale na wielkość przedsiębiorstwa. Spośród poszczególnych podklas działalności wyróżniają się natomiast podmioty zajmujące się pozaszkolnymi formami edukacji sportowej oraz zajęciami sportowymi i rekreacyjnymi – 33% spośród nich poszukiwało pracowników (wykres 6).

Wykres 6. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia



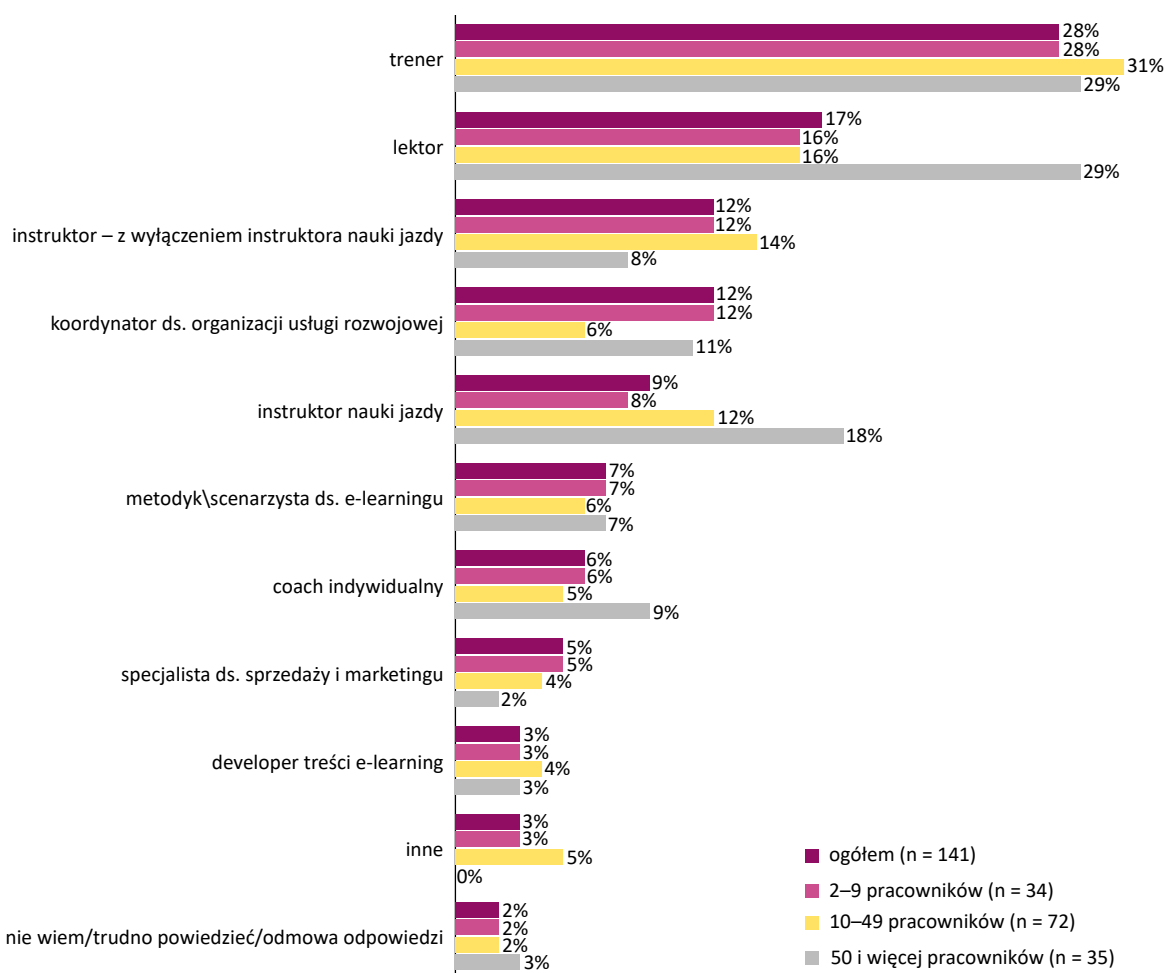
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

W firmach, które prowadziły w ostatnim roku rekrutacje, najczęściej poszukiwani byli pracownicy na **stanowiska trener (28%) i lektor (17%)**. Najrzadziej natomiast rekrutowano na stanowiska

developera treści e-learning (3%) i specjalisty ds. sprzedaży i marketingu (5%) (wykres 7). Warto także zwrócić uwagę, że struktura poszukiwanych stanowisk ściśle wiązała się z daną podklasą. Na przykład pracodawcy z podklasy nauki języków obcych rekrutowali najczęściej na stanowisko lektora (58%). Natomiast pracodawcy reprezentujący szkoły nauki jazdy i pilotażu najczęściej poszukiwali pracowników na stanowisku instruktora nauki jazdy (98%).

Wśród kluczowych stanowisk znajdują się jednak także takie, które mogą występować w firmach niezależnie od profilu ich działalności. W tych przypadkach najwięcej pracowników poszukiwano na stanowiska: koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej oraz metodyk/scenarzysta ds. e-learningu (12% i 7%).

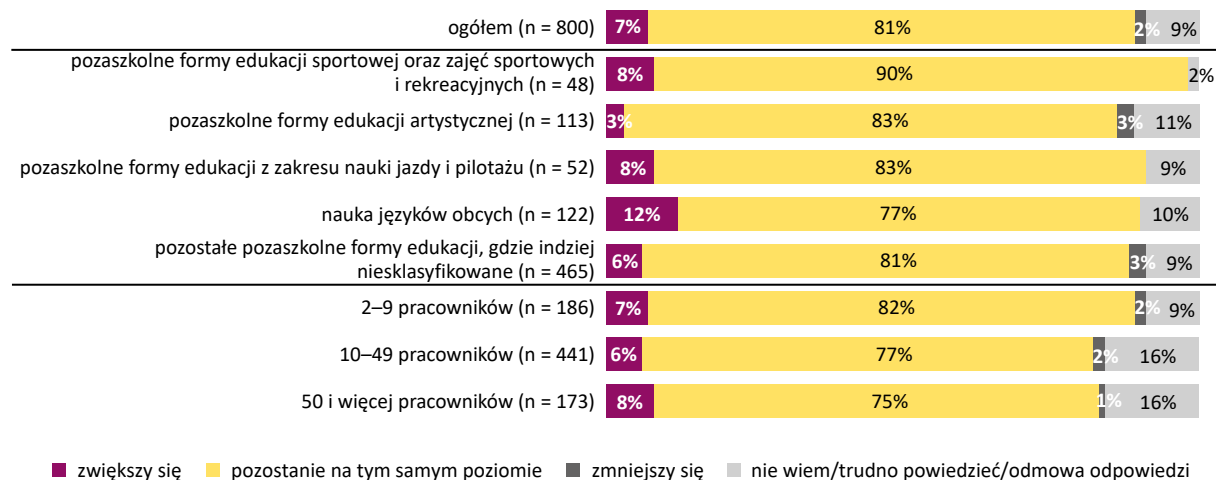
Wykres 7. Najczęściej poszukiwani pracownicy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 141).

Zaledwie **7% badanych przedsiębiorców wskazywało, że w ciągu następnych 12 miesięcy zatrudnienie w firmie ulegnie zwiększeniu**. Częściej niż pozostali takiego zdania byli pracodawcy oferujący usługi z zakresu nauki języków obcych (12%) (wykres 8).

Wykres 8. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy*. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia

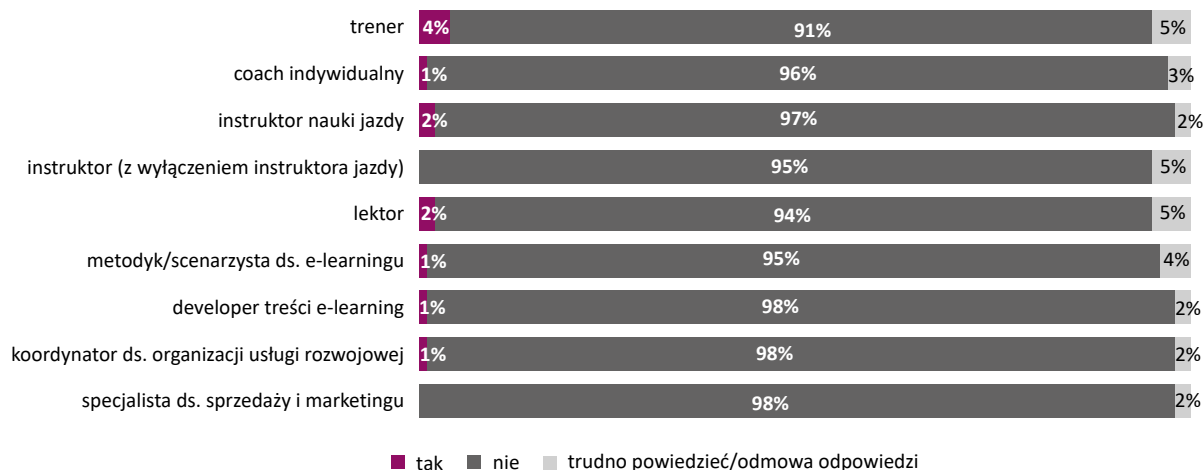


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

*12 miesięcy licząc od lipca/sierpnia 2021 r.

Przeważająca większość badanych firm nie przewiduje zwiększenia zatrudnienia, przy czym rekrutację na przynajmniej jedno z kluczowych stanowisk planuje co dziesiąty pracodawca – najczęściej reprezentujący podmioty działające w obszarze nauki jazdy i pilotażu (22%) oraz zatrudniające 50 pracowników i więcej (21%). Wyniki te odzwierciedlają dużą niepewność podmiotów branży, wyływającą z trudnego okresu ostatnich kilkunastu miesięcy pandemii, ograniczeń, jakie przyniosła i niewiadomych co do jej wpływu na najbliższą przyszłość – dlatego z dużą ostrożnością podchodzą do planowania wzrostu zatrudnienia (wykres 9).

Wykres 9. Plany dotyczące rekrutacji na kluczowe stanowiska w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Pracodawcy – ogółem

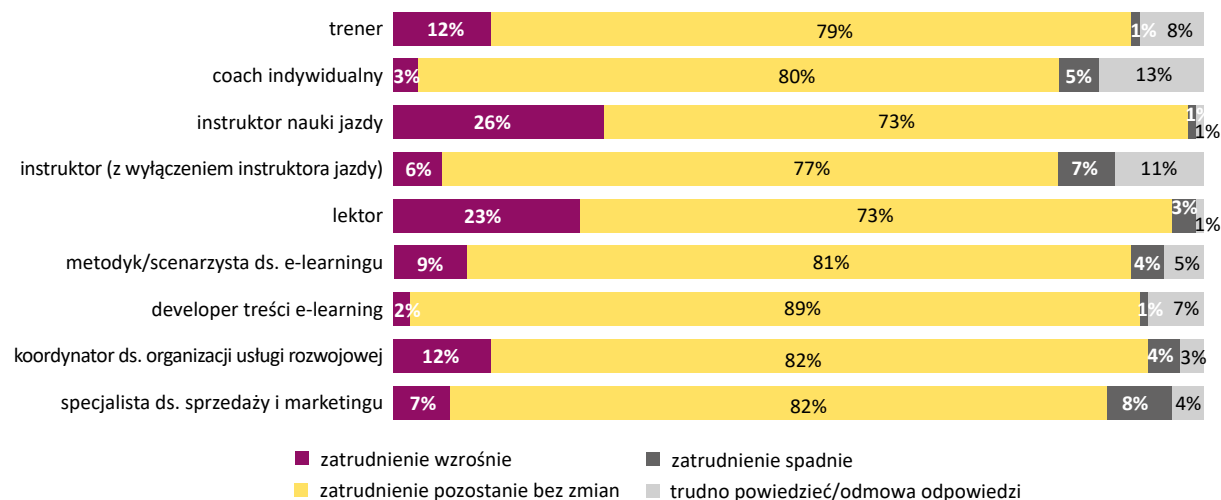


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

W perspektywie średniookresowej dla zatrudnienia na kluczowych stanowiskach, tj. najbliższych 3 lat, obserwowany jest większy optymizm⁶⁴. 15% badanych pracodawców przewiduje wzrost zatrudnienia na przynajmniej jedno z kluczowych stanowisk – w tym zakresie wyróżnia się szczególnie stanowisko instruktora jazdy oraz lektora (odpowiednio 26% i 23%) (wykres 10). Ten wynik nie dziwi, gdyż dotyczy stanowisk w obszarach, na które zapotrzebowanie rynkowe niezmiennie pozostaje wysokie. Można z pewną ostrożnością prognozować, że osób pełniących te role zawodowe będzie przybywać, bo ich kluczowych kompetencji nie można uzupełnić/odnaleźć w ramach innych stanowisk.

⁶⁴ Pracodawcy oceniali tylko stanowiska, które występują u nich w firmie.

Wykres 10. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 3 lat. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi w rozbiciu na kluczowe stanowiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021;

(trener/edukator/prowadzący zajęcia (warsztaty) n = 288, coach indywidualny n = 94, instruktor nauki jazdy n = 68, instruktor z wyłączeniem nauki jazdy n = 233, lektor n = 196, metodyk/scenarzysta ds. e-learningu n = 204, developer treści e-learning n = 101, koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej n = 328, specjalista ds. sprzedaży i marketingu n = 296).

Mimo że 68% badanych pracodawców nie przewiduje pojawienia się w perspektywie najbliższych 3 lat w branży nowych stanowisk, to bilans kompetencji przeprowadzony na potrzeby badania wskazuje na wzrost zapotrzebowania na pracowników o kompetencjach cyfrowych i tych związanych ze wsparciem uczenia się w formach zdalnych. Warto pamiętać, że w strategiach biznesowych firm branży UR istnieje przestrzeń na wykorzystanie w takich wypadkach outsourcingu podprocesów poprzez współpracę B2B⁶⁵.

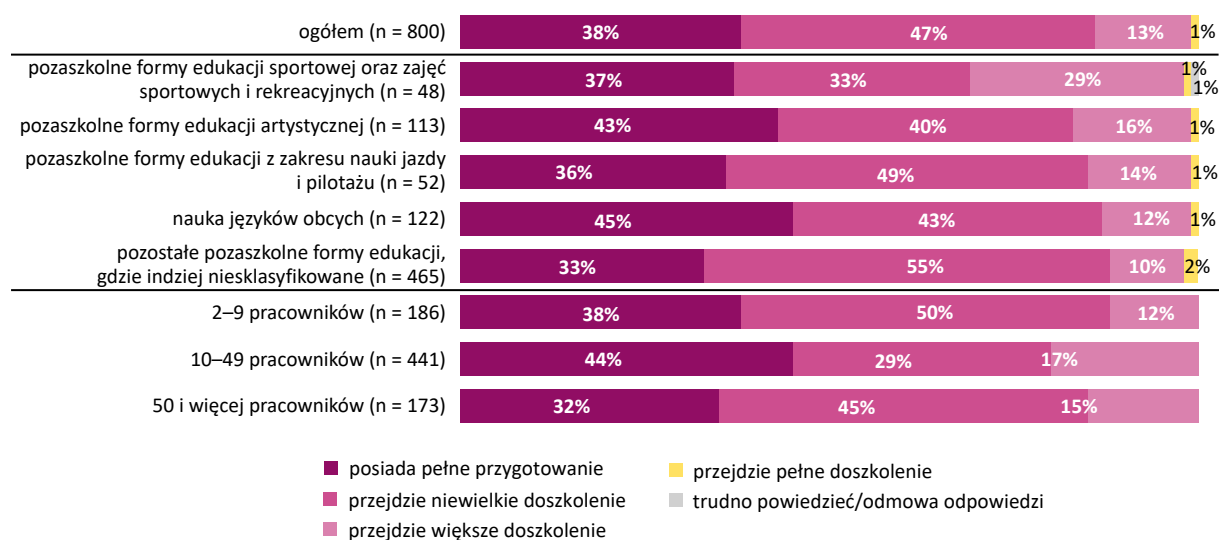
4.2. Wymagania pracodawców

W branży UR w procesach rekrutacji zdecydowanie dominuje strategia sita, w której pracodawcy zakładają pozyskanie do pracy kandydata odpowiednio lub w pełni przygotowanego. W przypadku takiej osoby pracodawca nie ponosi kosztów związanych z koniecznością

⁶⁵ B2B – business to business. Wszelkiego rodzaju umowy zawierane między dwiema firmami. Nie ma przy tym znaczenia wielkość czy obszar ich działania.

rozwinęcia odpowiednich kompetencji i dopasowania jej do wymogów oferowanej roli, a także jest w stanie od razu efektywnie realizować swoje zadania. Strategię taką stosuje 85% pracodawców, przy czym 38% zakłada pełne przygotowanie pracownika do stanowiska pracy innego niż kierownicze, a 47% wszystkich pracodawców jest skłonna zatrudnić kandydata tylko wówczas, gdy wymaga niewielkiego doszkolenia (wykres 11). Prawdopodobnym wytłumaczeniem takiej sytuacji w branży jest jej specyfika. Dominacja mikrofirm, a także fakt, że niektóre z kluczowych stanowisk dla branży (trener, coach, instruktor, lektor) są w zakresie zadań zawodowych, uprawnień itd. jednakowe we wszystkich firmach, powoduje, że pracodawca nie ma zasobów, a także konieczności inwestowania w kompetencje nowo zatrudnionych pracowników.

Wykres 11. Oczekiwania względem nowo przyjmowanych pracowników (na stanowiskach innych niż kierownicze) w zakresie przeszkolenia zawodowego. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia

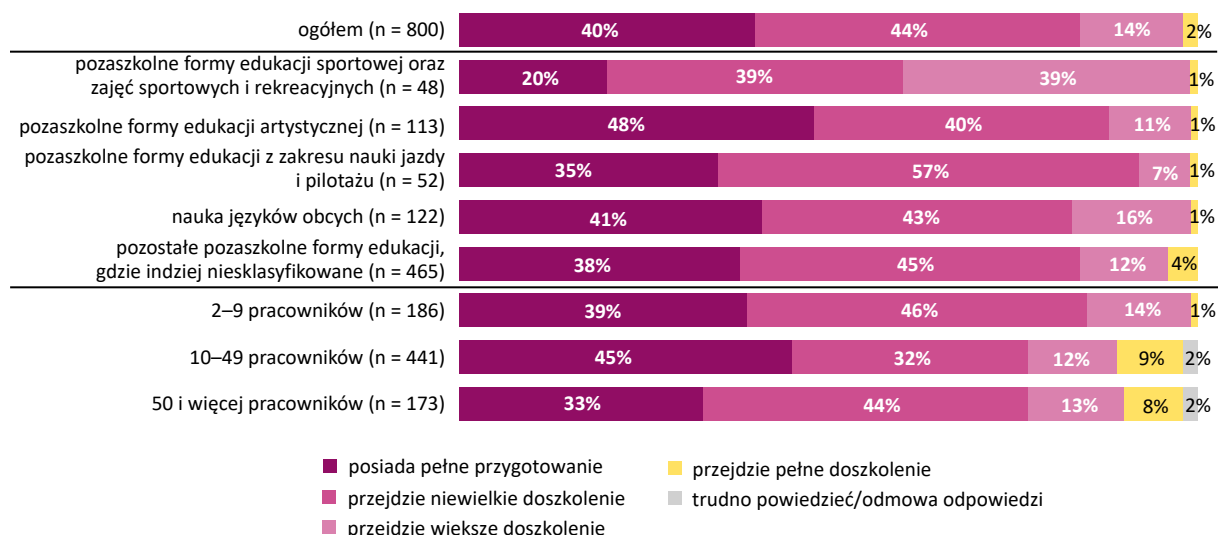


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Dane jednocześnie potwierdzają, że pracownicy faktycznie są przygotowani do wykonywania pracy na stanowiskach, na które zostali przyjęci. Ponad 80% pracodawców ocenia, że są oni w pełni gotowi lub gotowi do pracy po niewielkim przeszkoleniu. Tak silne przekonanie pracodawców o tym, że dysponują kadrą, która jest praktycznie gotowa do realizacji zadań zawodowych może także wpływać na podejście do rekrutacji. Nie wiadomo jednak, na ile potencjalna zmiana warunków zewnętrznych może wpłynąć na zmianę podejścia

do rekrutacji w branży UR. Takie czynniki jak zmiana regulacji czy atrakcyjne oferty pracy poza sektorem, mogą spowodować odpływ cennej kadry i zmniejszenie liczby potencjalnych kandydatów (wykres 12).

Wykres 12. Przygotowanie nowo przyjmowanych pracowników (na stanowiskach innych niż kierownicze) do pracy zawodowej. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Pracodawcy oczekują od pracowników najczęściej wykształcenia wyższego magisterskiego.

Wyjątkiem są takie role zawodowe, jak: instruktor nauki jazdy, specjalista ds. sprzedaży i marketingu oraz instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy), w przypadku których pracodawcy częściej dopuszczają zatrudnienie pracowników z wykształceniem średnim (odpowiednio: 72%, 49%, 35%) (tabela 3).

Kierunek lub profil wykształcenia ma natomiast znaczenie w odniesieniu do 5 spośród 9 stanowisk kluczowych w branży. W przypadku stanowisk, takich jak: instruktor nauki jazdy i instruktor z wyłączeniem nauki jazdy, koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej oraz specjalista ds. sprzedaży i marketingu, kierunek lub profil wykształcenia – zdaniem pracodawców – nie jest istotny (tabela 3).

Charakterystyczne dla branży UR jest to, że pracodawcy mniejszą wagę przykładają do poziomu i profilu wykształcenia w przypadku stanowisk niejako pomocniczych w procesie dostarczania usługi rozwojowej. Wykształcenie wyższe magisterskie oraz wymagany profil wykształcenia są niezbędne w przypadku takich ról zawodowych, jak: trener, coach, lektor, metodyk/scenarzysta ds. treści e-learning i developer treści e-learning. Wypracowanie kompetencji potrzebnych do realizacji zadań w tych rolach jest procesem długim, kosztownym i osadzone jest najczęściej w ramach edukacji formalnej.

Zajmowanie tych stanowisk wiąże się z posiadaniem specjalistycznej wiedzy kierunkowej oraz zaplecza merytorycznego pozwalającego na wykonywanie zadań. Przykładowo (jak wynika z opisu stanowiska) developer odpowiada za opracowanie – w specjalistycznych narzędziach do tworzenia treści multimedialnych – usługi e-learningu, np. kursu lub szkolenia. Dodatkowo obsługuje on specjalistyczne narzędzia i programy. Metodyk odpowiada za stworzenie ogólnej koncepcji programu, scenariuszy usługi e-learningu, tj. treści kształcenia i materiałów na potrzeby e-learningu. Zadania, jakie wykonują pracownicy na tych stanowiskach, wymagają zatem specjalistycznych kompetencji. Dane uzyskane w badaniu wydają się potwierdzać, że w wyobrażeniu pracodawców zatrudnianie pracowników z wykształceniem magisterskim daje poczucie bezpieczeństwa realizacji usług na odpowiednim poziomie.

Ponad połowa badanych pracodawców wymaga doświadczenia zawodowego (średnio ponad 2 lata) w przypadku 8 z 9 kluczowych stanowisk. Najczęściej doświadczenia wymaga się od lektorów (76% wskazań pracodawców). Nieco mniej niż połowa badanych wymaga doświadczenia zawodowego w przypadku stanowiska developer treści e-learning. Patrząc przez pryzmat niezwykle rzadkiego występowania tego stanowiska w badanych firmach, wydaje się, że – niezależnie od posiadanego wykształcenia – trudno pozyskać pracowników z umiejętnościami niezbędnymi do realizacji tej roli zawodowej (tabela 3). Jedną z ról, w przypadku której pracodawcy najczęściej wskazywali na wagę doświadczenia, jest specjalista ds. sprzedaży i marketingu. W tym konkretnym przypadku prawdopodobnie pochodną doświadczenia jest tu swego rodzaju skuteczność w osiągnięciu efektów pracy. Dzięki wymaganemu doświadczeniu, pracodawcy mogą oczekiwać efektów sprzedażowych osiągniętych w określonym czasie, co z kolei wpływa na kondycję finansową firmy.

Posiadanie zawodowych uprawnień, certyfikatów bądź licencji nie jest wymagane w sektorze. Oczywisty wyjątek stanowią stanowiska instruktora jazdy i lektora (odpowiednio 79% i 47%), które ze względu na specyfikę wykonywanych zadań wymagają odpowiednich uprawnień

do prowadzenia pojazdów i posiadania certyfikatów potwierdzających znajomość języka obcego na poziomie zaawansowanym (tabela 3).

Tabela 3. Wymagania pracodawców względem pracowników: najniższy wymagany poziom wykształcenia, znaczenie kierunku lub profilu wykształcenia, doświadczenie na stanowisku wraz z liczbą lat doświadczenia, uprawnienia i certyfikaty. Pracodawcy – ogółem

Stanowisko	Najniższy wymagany poziom wykształcenia: średnie ⁶⁶	Najniższy wymagany poziom wykształcenia: wyższe licencjackie/inżynierskie ⁶⁷	Najniższy wymagany poziom wykształcenia: wyższe magisterskie ⁶⁸	Kierunek lub profil wykształcenia ma znaczenie ⁶⁹	Wymagane doświadczenie na stanowisku ⁷⁰	Średnia liczba lat doświadczenia na stanowisku ⁷¹	Wymagane posiadanie zawodowych uprawnień, certyfikatów bądź licencji ⁷²
trener	16%	33%	41%	47%	57%	2	19%
coach indywidualny	13%	18%	61%	49%	61%	2	6%
instruktor nauki jazdy	72%	1%	1%	8%	57%	3	79%
instruktor (z wyłączeniem nauki jazdy)	35%	18%	28%	33%	60%	2	30%
lektor	5%	19%	75%	86%	76%	3	47%
metodyk/scenarzysta ds. e-learningu	10%	29%	57%	46%	59%	2	18%
developer treści e-learning	16%	21%	55%	65%	42%	3	11%
koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej	14%	42%	35%	32%	57%	2	3%
specjalista ds. sprzedaży i marketingu	49%	20%	18%	28%	61%	2	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

⁶⁶ Odsetek wskazań pracodawców na wykształcenie średnie jako najniższy wymagany poziom wykształcenia potrzebny na stanowisku.

⁶⁷ Odsetek wskazań pracodawców na wykształcenie licencjackie/inżynierskie jako najniższy wymagany poziom wykształcenia potrzebny na stanowisku.

⁶⁸ Odsetek wskazań pracodawców na wykształcenie wyższe magisterskie jako najniższy wymagany poziom wykształcenia potrzebny na stanowisku.

⁶⁹ Odsetek pracodawców potwierdzających, że profil wykształcenia pracownika ma znaczenie z punktu widzenia pracy na danym stanowisku.

⁷⁰ Odsetek pracodawców, którzy wymagają doświadczenia zawodowego na danym stanowisku.

⁷¹ Średnia liczba lat doświadczenia wymaganego na danym stanowisku przez pracodawców.

⁷² Odsetek pracodawców wskazujących na wymaganie posiadania przez pracowników zawodowych uprawnień, certyfikatów bądź licencji.

4.3. Poziom przygotowania pracowników

Badani pracownicy w zdecydowanej większości pozytywnie ocenili wpływ edukacji (ostatniej ukończonej szkoły) na przygotowanie do wykonywania ról zawodowych (85% pozytywnych wskazań). **65% badanych wskazało także, iż profil wykształcenia, jaki posiadają, związany jest z branżą.**

Szczególnie dobrze oceniali swoje szkoły i uczelnie pracownicy podmiotów zajmujących się nauką języków obcych (łącznie aż 93% pozytywnych ocen, w tym aż 66% zdecydowanie pozytywnych). Z podobnym entuzjazmem o ukończonej edukacji wypowiadali się badani metodycy/scenarzyści ds. e-learningu (98%) i developerzy treści e-learning (94%). Stosunkowo najmniej pozytywnie oceniali swoje przygotowanie do roli zawodowej w związku z ukończoną szkołą instruktorzy jazdy (64%), co ma związek z tym, że zarówno ich poziom wykształcenia, jak i jego profil nie muszą być powiązane z wykonywaniem zadań w ramach tego stanowiska.

Jednocześnie badani pracownicy wskazywali, że szkoły i uczelnie przygotowujące do pełnienia ról zawodowych powinny przede wszystkim uczyć podstawowych umiejętności związanych z wykonywaniem zawodu (praktyki zawodowej), a także kreatywności i umiejętności rozwiązywania problemów oraz umiejętności specjalistycznych (niezbędnych do wykonywania określonych zadań zawodowych) – odpowiednio: 43%, 39% i 37%. Nauka podstawowych umiejętności praktycznych wskazywana była częściej przez instruktorów nauki jazdy (54%), koordynatorów ds. organizacji usługi rozwojowej (48%) oraz lektorów (48%). Kreatywność i umiejętność rozwiązywania problemów akcentowana była przez coachów indywidualnych (48%) i trenerów (44%). Ci pierwsi podkreślali także częściej znaczenie nauki umiejętności specjalistycznych (48%).

Najrzadziej wymienianymi kompetencjami w kontekście tego, czego powinny uczyć szkoły i uczelnie przygotowujące do pracy na aktualnie zajmowanym przez badanych pracowników stanowisku były kompetencje cyfrowe oraz obsługa programów komputerowych do nauki zdalnej (odpowiednio 17% i 19% wskazań). Jednocześnie obie te kompetencje wskazywane były częściej przez badanych developerów treści e-learning. Wynikać może to przede wszystkim z tego, że kompetencje te są konstytutywne dla pełnionych przez te osoby zadań zawodowych. Odnosząc się bezpośrednio do poziomu posiadanego przez pracowników wykształcenia, odnotować należy, iż badani pracownicy na niemal każdym z kluczowych stanowisk deklarowali posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego. Wyjątkiem był

instruktor nauki jazdy, w przypadku którego częściej wskazywano wykształcenie średnie (66%). Takie wskazania są zgodne z oczekiwaniami pracodawców.

Analizując związek profilu kształcenia z branżą, wskazania pracowników zapewne często wiążą się z brakiem ich utożsamiania się z branżą UR w ścisłym tego określenia rozumieniu. Z naturalnych powodów, np. podmioty i kadra edukacji sportowej czują się bardziej związane z branżą sportową czy artystyczną (tu np. instruktorzy tańca klasycznego) aniżeli edukacyjną. W konsekwencji wykształcenie związane z branżą można rozpatrywać jako wykształcenie artystyczne czy sportowe, a nie przygotowujące konkretnie do pełnienia kluczowych ról wyodrębnionych w branży. I tak trenerzy pracujący w obszarze rozwoju osobistego mogą w zależności od tego, w jaki sposób ów rozwój definiują na potrzeby prowadzonej działalności – czy w kategoriach rozwijania aktywności fizycznej (np. trenerzy personalni), czy osobistych – podkreślać związek ze sportem lub pedagogiką czy psychologią.

Pracownicy, z którymi przeprowadzono badanie, wskazywali, iż ich staż pracy na stanowisku jest dłuższy niż ten wymagany przez pracodawców. Trenerzy, coachowie indywidualni, instruktorzy (z wyłączeniem nauki jazdy), lektorzy, metodycy i specjaliści ds. marketingu posiadają najczęściej ponad 5-letnie (lecz mniejsze niż 10 lat) doświadczenie pracy na tych stanowiskach. Przedstawiciele pozostałych ról zawodowych mogą się poszczycić ponad 10-letnim doświadczeniem (są to: instruktorzy nauki jazdy, koordynatorzy ds. organizacji usługi rozwojowej, developerzy treści e-learning) (tabela 4). Jednocześnie obserwuje się stosunkowo duże zakorzenienie pracowników w obecnej organizacji, ponieważ ich ogólny staż pracy na stanowisku pokrywa się ze stażem w obecnej firmie. Także obserwowana jest zależność stażu pracy od wielkości podmiotu – rośnie wraz z wielkością samego podmiotu. Dotyczy to lektora i koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej. Lektorzy w firmach mikro deklarują najczęściej, że pracują tam dłużej niż rok, ale krócej niż 5 lat (60%). Natomiast lektorzy zatrudnieni w firmach zatrudniających min. 50 pracowników mogą poszczycić się stażem powyżej 5 lat (choć krótszym niż 10 lat) – 48%. Koordynatorzy w mikrofirmach pracują najczęściej od więcej niż 1 roku, ale ich staż pracy nie przekracza 5 lat (65%). W firmach zatrudniających od 10 do 49 pracowników pracują natomiast koordynatorzy z ponad 5-letnim doświadczeniem (choć jest ono mniejsze niż 10 lat) – 43%. Natomiast 49% koordynatorów posiadających ponad 10-letni staż pracuje w firmach zatrudniających min. 50 pracowników. Większy staż pracy odnotowany u pracowników zatrudnionych w większych podmiotach wynikać może z mniejszej konkurencyjności małych firm wobec firm większych w zakresie

oferty kierowanej do kandydatów posiadających bogate doświadczenie zawodowe. Dotyczy to zwłaszcza oferty finansowej.

Tabela 4. Przygotowanie pracowników: wykształcenie, zgodność profilu wykształcenia, dominujące kierunki, średnia liczba lat doświadczenia na stanowisku. Pracownicy – ogółem*

Stanowisko	Odsetek osób z wykształceniem wyższym magisterskim ⁷³	Odsetek osób wskazujących na zgodność profilu wykształcenia ⁷⁴	Dominujące kierunki ⁷⁵	Dominujące doświadczenie na stanowisku ⁷⁶
trener	67%	62%	wychowanie fizyczne lub pedagogika	więcej niż 5 lat, ale mniej niż 10
coach indywidualny	65%	55%	pedagogika lub psychologia	więcej niż 5 lat, ale mniej niż 10
instruktor nauki jazdy	17%	22%	mechaniczny/motoryzacyjny/elektroniczny	więcej niż 10 lat*
instruktor (z wyłączeniem nauki jazdy)	56%	59%	wychowanie fizyczne lub wykształcenie artystyczne	więcej niż 5 lat, ale mniej niż 10
lektor	88%*	91%*	język angielski lub inny	więcej niż 5 lat, ale mniej niż 10
metodyk/scenarzysta ds. e-learningu	68%	74%*	informatyczne lub pedagogiczne	więcej niż 5 lat, ale mniej niż 10
developer treści e-learning	89%*	72%*	informatyczne	więcej niż 10 lat*
koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej	80%*	54%	zarządzanie/marketing	więcej niż 10 lat*
specjalista ds. sprzedaży i marketingu	66%	72%*	zarządzanie/marketing	więcej niż 5 lat, ale mniej niż 10

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 838).

* Gwiazdką i kolorem oznaczono stanowiska, dla których odnotowano najwyższe odsetki w zakresie danego zagadnienia.

⁷³ Odsetek pracowników deklarujących posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego.

⁷⁴ Odsetek pracowników potwierdzających zgodność profilu swojego wykształcenia z pracą na obecnym stanowisku.

⁷⁵ Dominujący kierunek wykształcenia, najczęściej przez pracowników na danym stanowisku.

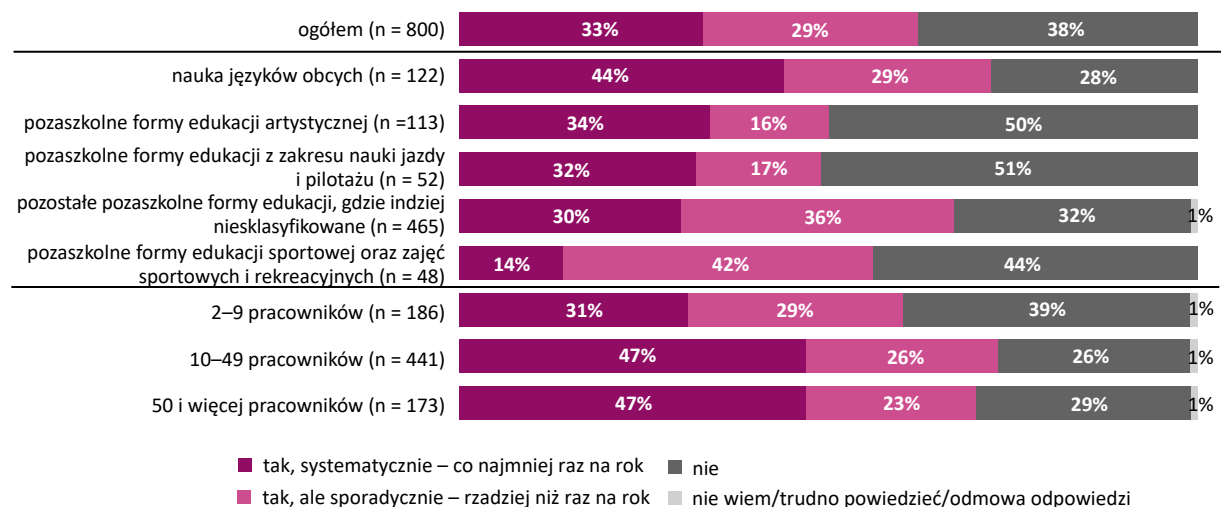
⁷⁶ Najczęstsza odpowiedź pracowników na pytanie, w jakim przedziale mieści się ich staż pracy na danym stanowisku.

5. Ocena kompetencji pracowników i ich rozwój

5.1. Ocena kompetencji pracowników

Co trzeci pracodawca z branży UR wskazał, iż systematycznie (co najmniej raz na rok) ocenia pracowników pod kątem posiadanych umiejętności. 29% pracodawców zadeklarowało, że oceny kompetencji dokonuje sporadycznie. 38% natomiast nie ocenia pracowników pod kątem posiadanych umiejętności. Systematyczna ocena umiejętności pracowników dotyczy głównie przedsiębiorców świadczących usługi rozwojowe z zakresu nauki języków obcych (44%). Częściej ocenę taką realizują firmy zatrudniające od 10 do 49 pracowników oraz 50 pracowników i więcej (47%) (wykres 13).

Wykres 13. Częstotliwość przeprowadzania ocen umiejętności pracowników w podziale na podklasy i wielkość zatrudnienia

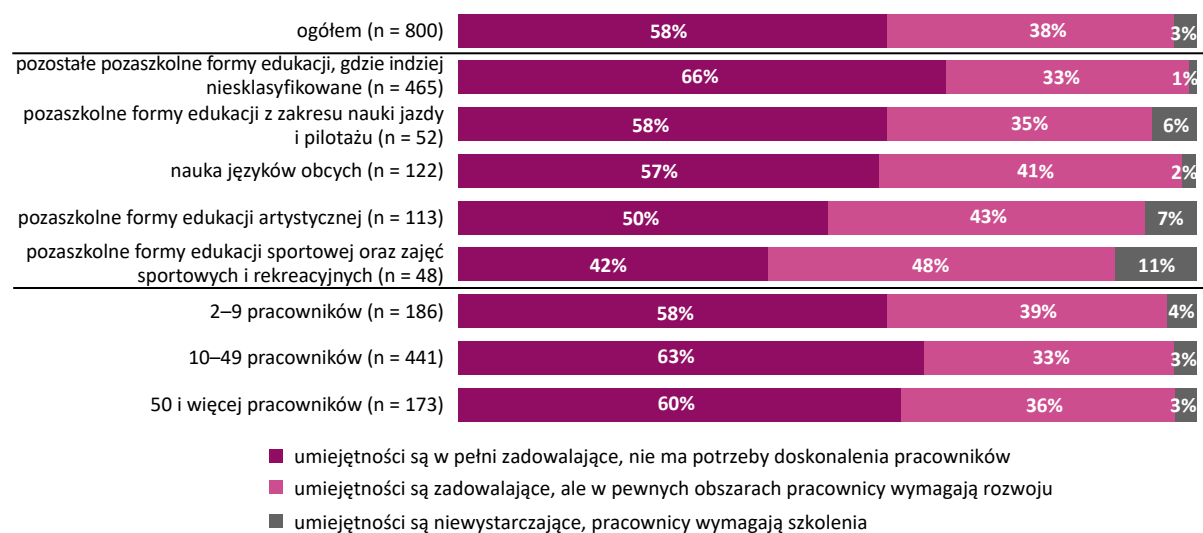


Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Zdaniem niemal wszystkich pracodawców (97%) umiejętności pracowników w badanym okresie w ich firmach były zadowolające. Ponad połowa badanych (58%) przyznała,

że były one w pełni zadowalające, a dla 38% z nich umiejętności te wymagają częściowego doszkalania. Częściej pełne zadowolenie deklarowali przedstawiciele firm z podklasy pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane (66%) (wykres 14). Jedynie 3% pracodawców deklarowało, że w pewnych obszarach umiejętności wymagają rozwoju.

Wykres 14. Odczucia pracodawców dotyczące umiejętności pracowników. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Ponad połowa pracodawców, którzy oferują możliwości rozwoju w miejscu pracy, ocenia kompetencje pracowników jako w pełni zadowalające (56%). Zdanie takie podziela ponadto blisko połowa pracodawców, która zapewnia rozwój poza miejscem pracy (47%). Pracodawcy, którzy dostrzegają pewne deficyty u pracowników w zakresie kompetencji, częściej oferują minimum jedną formę rozwoju umiejętności poza miejscem pracy (52% wobec 33%). Mimo bardzo dobrej ogólnej oceny poziomu umiejętności pracowników przez pracodawców, badani przedstawiciele firm przyznali, że czasem w ich przedsiębiorstwach wśród załogi brakowało jakichś konkretnych umiejętności. W tej sytuacji najczęściej w firmach szkoliło się obecnych pracowników (59% wskazań pracodawców), rzadziej zatrudniało się nowych o odpowiednich umiejętnościach (30%) czy reorganizowało się przedsiębiorstwo, aby lepiej wykorzystywać istniejące umiejętności pracowników (12%).

Analizując szczegółowo strategię radzenia sobie z deficytem kompetencji pracowniczych, zauważyć można, że pracodawcy – którzy reorganizują firmę, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników – najczęściej oceniają kompetencje swoich pracowników jako w pełni zadowalające (70%). Tymczasem spośród pracodawców, którzy szkolą obecnych pracowników celem uzyskania potrzebnych kompetencji, ponad połowa uznaje bieżące umiejętności kadry za zadowalające (55%). Świadczy to o tym, że pracodawcy są zadowoleni z kompetencji swoich pracowników, a uzupełniają je prawdopodobnie w zakresie nowych umiejętności, które w aktualnym położeniu firmy okazują się przydatne. Co ciekawe firmy, które zatrudniają nowych pracowników w sytuacji, gdy pewnych umiejętności brakuje, oceniają także umiejętności swoich obecnych pracowników jako zadowalające (65%).

Pracodawcy, którzy nie dokonują oceny kompetencji wśród pracowników, częściej określają je jako w pełni zadowalające, a zatem takie, które nie wymagają doskonalenia (64%) (tabela 5). Jednocześnie odsetek ten jest zbliżony do udziału pracodawców systematycznie oceniających kompetencje pracowników (co najmniej raz na rok).

Tabela 5. Ocenianie kompetencji pracowników w firmie a zadowolenie z kompetencji pracowników. Pracodawcy – ogółem

Częstość oceny kompetencji pracowników przez pracodawcę	Umiejętności są w pełni zadowalające, nie ma potrzeby doskonalenia pracowników	Umiejętności są zadowalające, ale w pewnych obszarach pracownicy wymagają rozwoju	Umiejętności są niewystarczające, pracownicy wymagają szkolenia
tak, systematycznie – co najmniej raz na rok	60%	37%	3%
tak, ale sporadycznie – rzadziej niż raz na rok	49%	48%	3%
nie	64%	32%	5%
razem	58%	38%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Jeżeli chodzi o sposoby oceny umiejętności pracowników w firmie, to zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wskazywali, że **ocena taka odbywa się głównie w formie rozmowy z przełożonym/przełożonymi** (odpowiednio 64% i 60%). W dalszej kolejności znalazła się ocena opisowa (np. przełożonego) – odpowiednio 17% i 21%, a także ocena realizacji postawionych celów (16% i 24%). Rzadziej do oceny pracowników wykorzystywane są testy pracownicze (8% i 9%).

5.2. Wskaźnik aktywności rozwojowej i formy rozwijania umiejętności pracowników w firmach

Deklaracje pracodawców na temat wspierania umiejętności swoich pracowników pozwoliły wyliczyć wskaźnik aktywności rozwojowej firm w branży UR, który wyniósł 76%. Tytu przedstawicieli przedsiębiorstw twierdziło, że rozwijało kompetencje zatrudnionych przez siebie osób w jakiegokolwiek formie w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających datę badania. W ostatnim roku 55% pracowników uczestniczyło w przynajmniej 1 formie rozwoju w miejscu pracy lub poza nim.

Analizując aktywność rozwojową firm w poszczególnych podklasach, nie obserwuje się różnic pomiędzy nimi. Wśród firm zajmujących się nauką jazdy i pilotażu aż 79% wskazało minimum jedną formę aktywności rozwojowej (niezależnie czy odbywała się w miejscu pracy, czy poza nim). Niemal taki sam odsetek w zakresie oferowania różnych form aktywności rozwojowej pracownikom uzyskały szkoły języków obcych (78%). Ofertę rozwojową posiada także 77% podmiotów z obszaru edukacji artystycznej, 75% firm w ramach podklasy pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane oraz 73% firm z obszaru edukacji sportowej.

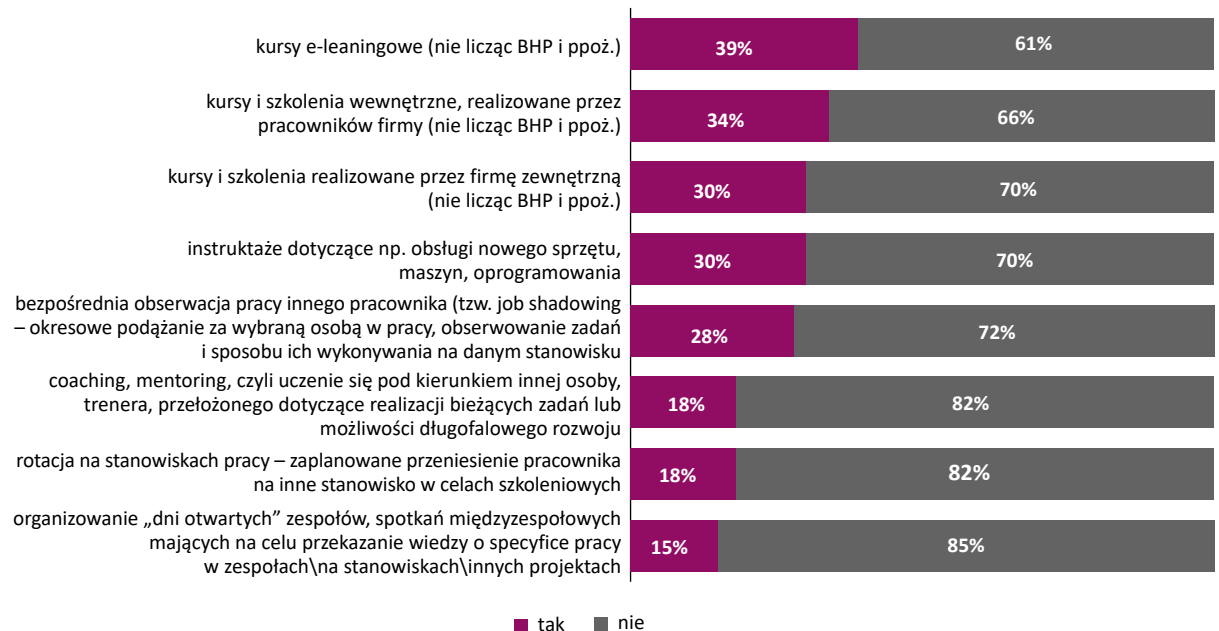
Rozwijanie umiejętności w miejscu pracy

75% badanych przedsiębiorstw w branży posiadało w momencie badania (lipiec – sierpień 2021 r.) ofertę związaną z podnoszeniem umiejętności w miejscu pracy, przy czym najczęściej taką propozycję miały podmioty działające w pozostałych pozaszkolnych formach edukacji (42%), a najrzadziej w edukacji sportowej (6%).

W kontekście form rozwijania umiejętności pracowników realizowanych w miejscu pracy, badane firmy w ciągu ostatnich 12 miesięcy korzystały głównie z: kursów e-learningowych, kursów i szkoleń wewnętrznych realizowanych przez pracowników firmy oraz kursów i szkoleń

realizowanych przez firmę zewnętrzną (odpowiednio 39%, 34% i 30%)⁷⁷ (wykres 15). Rządziej realizowane formy rozwijania kompetencji w miejscu pracy to te wymagające obecności fizycznej i spotkania się zespołów/pracowników – co prawdopodobnie ma związek z pandemią.

Wykres 15. Formy rozwijania umiejętności pracowników w miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Pracodawcy – ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Patrząc na częstość występowania poszczególnych form rozwijania kompetencji w miejscu pracy przez pryzmat podklasy działalności, na uwagę zasługują podmioty zajmujące się edukacją sportową i rekreacją. Częściej od podmiotów reprezentujących pozostałe podklasy w czasie 12 miesięcy przed realizacją badania (lipiec – sierpień 2021) realizowały one kursy i szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników firmy – aż 81%. Przedstawiciele tej podklasy również częściej niż przedstawiciele pozostałych firm deklarowali, iż oferują swoim pracownikom kursy i szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (56%). Kursy e-learningowe natomiast popularne były bardziej wśród pracodawców w ramach podklasy pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu (66%). 55% firm świadczących

⁷⁷ Do tych form rozwijania kompetencji w miejscu pracy nie wliczają się szkolenia BHP i ppoż.

usługi z zakresu edukacji artystycznej stosowało w ramach rozwijania kompetencji w miejscu pracy bezpośrednią obserwację pracy innego pracownika (tzw. job shadowing)⁷⁸. Dodać także warto, że pracodawcy definiując umiejętności, które warto rozwijać u przedstawicieli poszczególnych kluczowych ról zawodowych, rozkładali różnie akcenty w zależności od specyfiki pracy na danym stanowisku. W przypadku trenera chcieliby przede wszystkim rozwijać samorealizację/rozwój osobisty (14%). W przypadku instruktora nauki jazdy z kolei – cierpliwość (14%). Jeżeli chodzi o lektora, była to po prostu znajomość języka obcego i umiejętności przekazywania wiedzy (odpowiednio 21% i 19%). Natomiast w przypadku metodyka/scenarzysty ds. e-learningu pracodawcom zależy na rozwijaniu nowych metod nauczania (w tym zdalnych) oraz kompetencji cyfrowych – 10% i 9%. W przypadku developera treści e-learningu chodzi już przede wszystkim o rozwijanie kompetencji cyfrowych (16%). Koordynator powinien w perspektywie pracodawców zadbać o rozwój takich cech, jak odpowiedzialność i zorganizowanie (10%). Pracownicy na stanowisku specjalisty ds. sprzedaży i marketingu powinni rozwijać u siebie, zdaniem pracodawców, przede wszystkim komunikatywność (21%). W przypadku dwóch ról pracodawcy wskazywali najczęściej, że nie ma potrzeby rozwijania jakichś konkretnych umiejętności – są to coach indywidualny (15%) i instruktor z wyłączeniem nauki jazdy (11%).

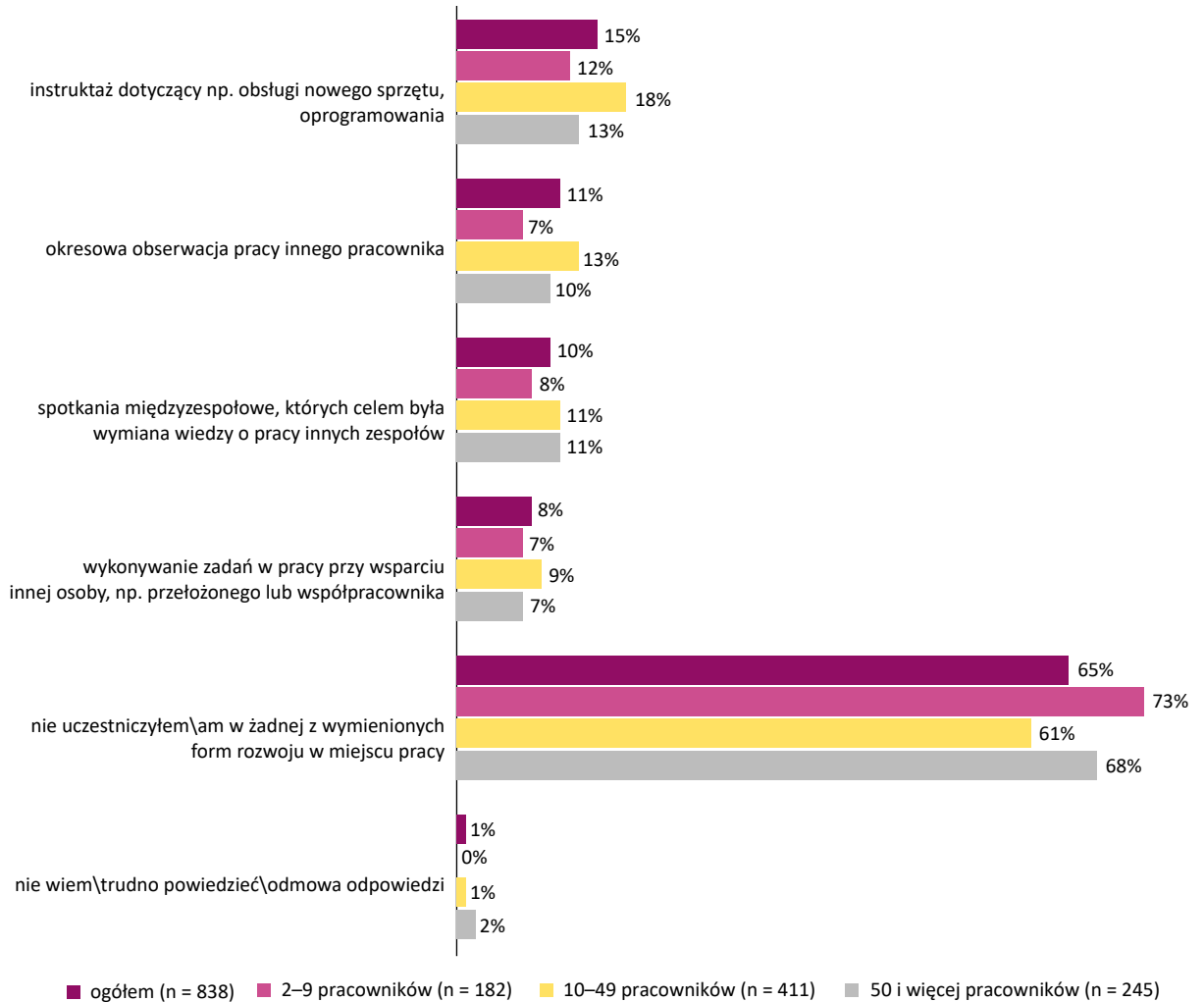
Rozwijanie umiejętności w miejscu pracy – perspektywa pracownika

Pomimo szerokiego wachlarza możliwości rozwoju w miejscu pracy oferowanego przez pracodawców z branży, **w ostatnich 12 miesiącach przed realizacją badania ponad połowa pracowników nie uczestniczyła w żadnej formie takiego rozwoju (65%)**. Dotyczy to zwłaszcza firm mikro, zatrudniających od 2 do 9 pracowników, których pracownicy rzadko podejmowali aktywność rozwojową (27%) (wykres 16). Jeśli już pracownicy uczestniczyli w formach doskonalenia umiejętności w miejscu pracy, był to raczej instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, oprogramowania (15%) lub okresowa obserwacja pracy innego pracownika, czyli job shadowing (11%). Warto wziąć pod uwagę, że ten rezultat wynika zapewne z anormalnej sytuacji związanej z ograniczeniami czasu pandemii, kiedy nie tylko działalność firm branży była okresowo ograniczona czy wręcz zamrożona. Z tych samych

⁷⁸ Okresowe podążanie za wybraną osobą w pracy, obserwowanie zadań i sposobu ich wykonywania na danym stanowisku.

powodów ograniczeniom podlegało również korzystanie ze wsparcia rozwojowego w formach zorganizowanych dla swoich pracowników.

Wykres 16. Doskonalenie umiejętności pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy w miejscu pracy. Pracownicy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 838).

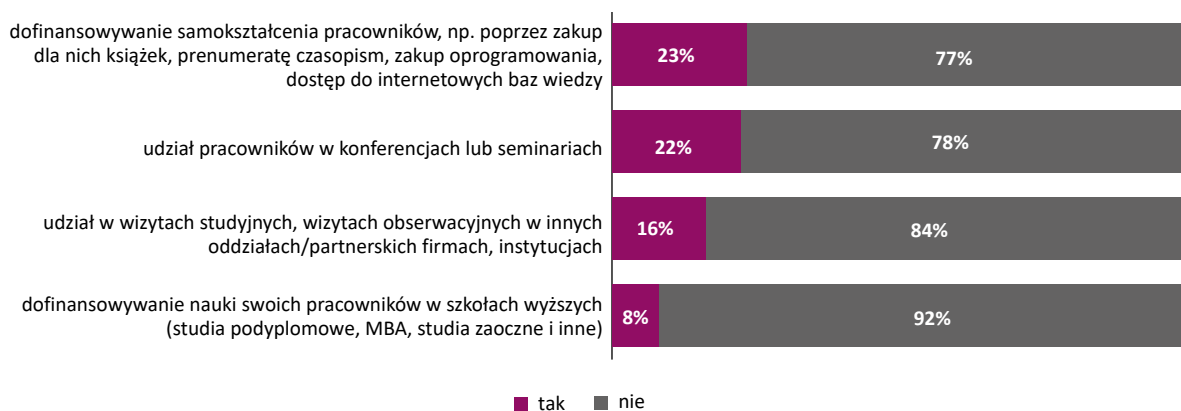
Spośród wszystkich badanych pracowników, którzy zadeklarowali skorzystanie z form doskonalenia kompetencji w miejscu pracy, większość zdecydowała się na to z inicjatywy przełożonego (75%), w mniejszym stopniu wynikało to z samodzielnej inicjatywy (29%).

Rozwijanie umiejętności poza miejscem pracy

41% pracodawców wskazało, że oferowało swoim pracownikom w ciągu ostatnich 12 miesięcy przed realizacją badania przynajmniej 1 możliwość rozwoju poza miejscem pracy. Przy czym najczęściej było to dofinansowanie samokształcenia pracowników, np. poprzez zakup książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania czy dostęp do internetowych baz wiedzy (23%). 22% pracodawców umożliwiała udział pracowników w konferencjach lub seminariach, a 16% w wizytach studyjnych, obserwacyjnych w innych oddziałach firmy lub partnerskich firmach bądź instytucjach (wykres 17).

Jak wspomniano w podrozdziale dotyczącym oceny kompetencji pracowników, rozwijanie umiejętności poza miejscem pracy oferowane było częściej przez pracodawców dokonujących tej oceny. Jednocześnie oferta rozwojowa dla pracowników poza miejscem pracy wskazywana była najczęściej przez pracodawców działających w obszarze pozostałych pozaszkolnych form edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowanych (34%) oraz w obszarze edukacji artystycznej (27%) i nauki języków obcych (25%). Najrzadziej tę formę rozwoju kadry preferowali przedstawiciele podmiotów z zakresu edukacji sportowej i zajęć rekreacyjnych (6%).

Wykres 17. Formy rozwijania umiejętności pracowników poza miejscem pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Pracodawcy – ogółem



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 800).

Analizując dane ze względu na podklasę w kontekście poszczególnych form rozwijania kompetencji poza miejscem pracy, na uwagę zasługują pracodawcy reprezentujący kształcenie w zakresie języków obcych. Częściej bowiem niż pozostali deklarowali oni

wsparcie rozwojowe swoich pracowników poprzez dofinansowanie samokształcenia (75%) czy umożliwienie udziału w konferencjach lub seminariach (70%). Tę formę wsparcia rozwojowego wskazywali także częściej przedstawiciele podklasy pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane (70%). Udział w wizytach studyjnych częściej niż pozostali przedsiębiorcy z branży oferowali pracownikom przedstawiciele podmiotów świadczących usługi z zakresu edukacji artystycznej (65%).

Rozwijanie umiejętności poza miejscem pracy – perspektywa pracownika

Podobnie jak w przypadku uczestnictwa w kursach i szkoleniach w miejscu pracy także poza miejscem pracy aktywność rozwojowa pracowników branży UR nie była powszechna. **Niemal połowa pracowników zadeklarowała, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy nie uczestniczyła w żadnej z form rozwoju umiejętności poza miejscem pracy** (tabela 6). Najczęściej odpowiedź tę wskazywali pracownicy firm mikro – zatrudniających maksymalnie 9 pracowników (59%). Jeśli chodzi o pracowników podejmujących aktywność rozwojową poza miejscem pracy, to do trzech najczęstszych wskazywanych przez nich form rozwoju zaliczały się: szkolenia BHP, ppoż. (26%), kursy i szkolenia przez Internet, czyli e-learning (17%) oraz kursy i szkolenia stacjonarne (inne niż BHP i ppoż.) – 15%.

Analizując odpowiedzi badanych pracowników, którzy uczestniczyli w formach rozwoju aktywności zawodowej zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, stwierdzić można, że pracownicy ci częściej rozwijali się poprzez udział w szkoleniach poza miejscem pracy (94% wobec 62%). **Z kolei patrząc przez pryzmat realizowanej roli zawodowej, w miejscu pracy i poza nim szkolili się najczęściej lektorzy (58%) i trenerzy (58%).**

Tabela 6. Doskonalenie umiejętności pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy poza miejscem pracy. Pracownicy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia oraz podsektora

Formy doskonalenia umiejętności pracowników poza miejscem pracy	Ogółem	Pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych	Pozaszkolne formy edukacji artystycznej	Pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu	Nauka języków obcych	Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane	2–9 pracowników	10–49 pracowników	50 i więcej pracowników
szkolenia BHP, ppoż.	26%	23%	21%	28%	23%	27%	22%	27%	25%
kursy i szkolenia przez Internet (e-learning)	17%	15%	11%	19%	22%	18%	18%	17%	18%
kursy i szkolenia stacjonarne (inne niż BHP, ppoż.)	15%	16%	9%	19%	17%	16%	15%	15%	16%
konferencje, seminaria	11%	15%	7%	7%	8%	12%	5%	14%	10%
staże, praktyki zawodowe	3%	2%	3%	4%	6%	3%	2%	3%	5%
szkoły dla dorosłych	2%	–	3%	4%	2%	1%	1%	1%	2%
studia podyplomowe, zaoczne, MBA	1%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	1%	2%
nie uczestniczyłem\am w żadnej z powyższych form	48%	48%	62%	49%	52%	44%	59%	44%	47%
nie wiem\trudno powiedzieć\odmowa odpowiedzi	1%	3%	2%	–	–	1%	–	1%	1%
liczebność	838	61	115	67	120	475	182	411	245

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 838).

74% badanych pracowników spośród tych, którzy podjęli aktywność rozwojową poza miejscem pracy, dokształcała się w ciągu ostatniego roku w związku z pracą na obecnym stanowisku. Dotyczy to zwłaszcza metodyków/scenarzyistów ds. e-learningu (92%) oraz developerów treści e-learning (88%). Rządziej działania rozwojowe z myślą o pracy na aktualnym stanowisku podejmowali instruktorzy nauki jazdy (63%) i koordynatorzy ds. organizacji usługi rozwojowej (64%).

23% angażowało się w taką działalność w związku z pracą, ale nie z wykonywaną na obecnym stanowisku. Najmniej, bo 15% badanych, uczestniczyło w formach rozwoju umiejętności poza miejscem pracy w związku z rozwijaniem własnych zainteresowań innych niż zawodowe (15%).

Większość (61%) badanych pracowników podejmowało także naukę samodzielnie. W celu zdobycia wiedzy lub umiejętności zawodowych najczęściej wykorzystywane były: książki, czasopisma czy inne materiały drukowane (45%) lub filmy i materiały dostępne w Internecie (44%). 37% badanych korzystało w tym celu z programów komputerowych. 39% natomiast nie korzystało z żadnych źródeł.

Brak zaangażowania w kształcenie nieformalne zaobserwować można częściej w odniesieniu do pracowników z małych podmiotów (45%). Odpowiedź ta wskazywana była także najczęściej przez pracowników z podklasy pozostałych pozaszkolnych form edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowanych (48%).

Większość badanych pracowników, którzy podejmowali samodzielną naukę w ciągu ostatnich 12 miesięcy, decydowała się na to w związku z pracą na obecnym stanowisku (61%).

Za wszystkimi podejmowanymi przez pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy formami aktywności rozwojowej, niezależnie czy odbywało się to w miejscu pracy, poza nim, czy też miało formę samodzielnej nauki, stała najczęściej chęć **podniesienia umiejętności potrzebnych w pracy (50%)**. Motywacja ta była niezależna od zajmowanego stanowiska (tabela 7). 27% pracowników wskazało, iż aktywność rozwojowa jest wymogiem pracodawcy. Natomiast 25% badanych pracowników, decydując się na doskonalenie umiejętności, kierowało się zwiększeniem wynagrodzenia.

Tabela 7. Motywacje pracowników do rozwoju umiejętności zawodowych w podziale na stanowiska* – pracownicy

Powody, które motywują pracowników do rozwijania swoich umiejętności zawodowych	Trener	Coach indywidualny	Instruktor nauki jazdy	Instruktor z wyłączeniem nauki jazdy	Lektor (nauki języka obcego)	Metodyk/scenarzysta ds. e-learningu	Developer treści e-learning	Koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej	Specjalista ds. sprzedaży i marketingu
podniesienie umiejętności potrzebnych w pracy	47%	43%	53%	50%	47%	61%	50%	49%	57%
znalezienie lepszej pracy	8%	17%	0%	12%	3%	2%	0%	10%	8%
planowanie założenia własnej firmy	3%	13%	4%	8%	8%	9%	13%	4%	9%
uzyskanie certyfikatu/licencji	11%	13%	7%	12%	12%	9%	0%	6%	8%
zmniejszenie ryzyka utraty pracy	15%	23%	16%	21%	18%	15%	6%	8%	22%
zwiększenie wynagrodzenia	25%	27%	27%	26%	21%	35%	13%	26%	22%
wymagania ze strony pracodawcy	25%	17%	13%	25%	30%	24%	31%	46%	28%
możliwość bezpłatnego udziału/skorzystania	13%	10%	11%	15%	18%	30%	25%	15%	15%
liczebność	100	30	45	117	131	46	16	72	65

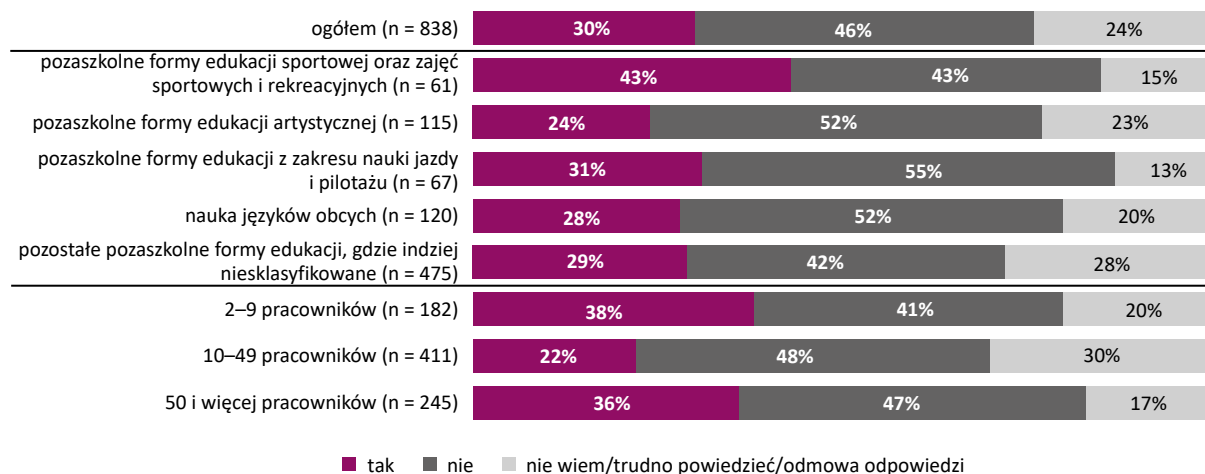
Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 622).

* Pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie muszą się sumować do 100%.

30% pracowników deklarowało, że zamierza rozwijać swoje umiejętności zawodowe w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Częściej z taką deklaracją spotkać się można było wśród przedstawicieli pozaszkolnych form edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (43%), a także w firmach zatrudniających do 9 pracowników (38%) oraz zatrudniających 50 pracowników i więcej (36%) (wykres 18).

Dodać warto, że 39% badanych pracowników, którzy w ubiegłych 12 miesiącach podnosiło swoje umiejętności, chce także kontynuować tego rodzaju aktywność w ciągu następnych 12 miesięcy.

Wykres 18. Pracownicy planujący rozwijać umiejętności zawodowe w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Pracownicy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021 (n = 838).

Motywacje, którymi kierują się pracownicy deklarujący chęć rozwoju w kolejnym roku, pozostają takie same i są one związane z chęcią doskonalenia umiejętności potrzebnych w miejscu pracy (60%) oraz zwiększenia zarobków (26%).

6. Bilans kompetencji, analiza popytu i podaży na kompetencje

Jednym z głównych celów przeprowadzonych badań ilościowych była ocena profili kompetencyjnych⁷⁹ opracowanych dla 9 stanowisk kluczowych na podstawie wiedzy pozyskanej w trakcie wywiadów pogłębionych oraz paneli eksperckich. Profile kompetencyjne zawierają od 22 do 34 kompetencji uznanych na etapie badań jakościowych jako kluczowe dla każdego stanowiska.

W badaniu pracodawców poszczególne kompetencje oceniano pod względem: 1) ważności dla pracodawcy, 2) trudności pozyskania pracownika, który posiada określoną kompetencję na danym stanowisku, oraz 3) prognozy zmiany znaczenia tej kompetencji w perspektywie 3 lat. Pracownicy z kolei oceniali własny poziom kompetencji przypisanych do zajmowanego przez nich stanowiska.

Zgodnie z przyjętymi w badaniu BBKL II założeniami, bilans kompetencji powstał poprzez przygotowanie zestawień/obliczeń dla każdego zidentyfikowanego kluczowego stanowiska.

Złożyły się na niego:

- ocena niedopasowania kompetencyjnego,
- identyfikacja luki kompetencyjnej,
- ocena ważności kompetencji w przyszłości.

Opis metodologiczny obliczania bilansu

Dane potrzebne do wyznaczenia bilansu opierają się na pytaniach z obu ankiet (pracodawcy i pracownicy).

⁷⁹ Profile kompetencyjne powstały na podstawie zidentyfikowanego głównego procesu biznesowego i subprocesów, a także kluczowych zadań realizowanych w ramach nich. Mają uniwersalny charakter, odpowiadający potrzebom przedsiębiorstw o różnej wielkości oraz różnym rodzajom dostarczanych usług rozwojowych.

Tabela 8. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji

Badanie	Treść pytania	Wymiar
Pracodawcy	Myśląc o stanowisku [NAZWA STANOWISKA], proszę ocenić, jak ważna jest ta umiejętność z punktu widzenia Państwa firmy w skali 1–5, gdzie 1 oznacza marginalna, a 5 – kluczowa? ⁸⁰	Ważność
Pracodawcy	Trudno czy łatwo jest znaleźć do pracy osobę, która posiada tę umiejętność (na stanowisku [NAZWA STANOWISKA])?	Trudność
Pracodawcy	Jak zmieni się znaczenie tej umiejętności w perspektywie najbliższych trzech lat? Skala odpowiedzi: 1 – znaczenie wzrośnie 2 – pozostanie takie samo, 3 – znaczenie się zmniejszy	Znaczenie
Pracownicy	Przeczytam teraz listę umiejętności wymaganych na Pana/Pani stanowisku [NAZWA STANOWISKA] i poproszę, aby ocenił(a) Pan/Pani ich poziom u siebie, używając skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom niski, a 5 – poziom wysoki.	Samoocena pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Ocena niedopasowania kompetencyjnego

Niedopasowanie kompetencyjne (ang. *skills mismatch*) zdefiniowano jako **wynik zestawienia oceny ważności danej kompetencji, dokonanej przez pracodawców z punktu widzenia pracy na danym stanowisku z samooceną poziomu kompetencji posiadanych przez pracowników zatrudnionych na tym stanowisku (schemat 1).**

Takie zestawienie perspektywy pracodawcy i pracownika pozwoliło zidentyfikować cztery kategorie kompetencji przedstawione na schemacie 1.

Wyjaśnienia wymaga zastosowanie słowa „relatywnie” w opisie każdej z czterech kategorii kompetencji. Bezpośrednie porównanie oceny ważności kompetencji na danym stanowisku przez pracodawców i samooceny posiadanych kompetencji przez pracowników może prowadzić do nieprawdziwych wniosków. Dlatego, aby urealnić zarówno wymagania pracodawców, jak i samoocenę pracowników, przed ich porównaniem zostały one odniesione odpowiednio do uśrednionej oceny wymagań oraz do średniej samooceny wszystkich kompetencji na danym stanowisku. Uzyskaną w ten sposób ocenę ważności danej kompetencji dla pracodawców

⁸⁰ 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 i zbiorczą nazwę „kompetencje” na wszystkie kompetencje w profilu.

lub samoocenę jej poziomu u pracowników należy odczytywać jako relatywną w stosunku do średniej oceny wszystkich kompetencji na danym stanowisku⁸¹.

Schemat 1. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku

		Samoocena kompetencji pracowników	
		Niższa	Wyższa
Ważność kompetencji dla pracodawców	Ważniejsze	<p>Kompetencje niedoboru relatywnie ważniejsze dla pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników</p>	<p>Kompetencje zrównoważone relatywnie ważniejsze dla pracodawców i jednocześnie relatywnie wyżej oceniane przez pracowników</p>
	Mniej ważne	<p>Kompetencje wystarczające relatywnie mniej ważne dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej oceniane przez pracowników</p>	<p>Kompetencje nadwyżkowe relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Określenie danej kompetencji jako „ważniejszej”/„relatywnie ważniejszej” oznacza, że na skali „ważności” jest ona oceniana wyżej niż średnia ocena dla kompetencji dla danego stanowiska. Określenie danej kompetencji jako „mniej ważnej”/„relatywnie mniej ważnej”

⁸¹ Odnoszenie średniej oceny danej kompetencji do średniej z ocen wszystkich kompetencji ujętych w profilu dla danego kluczowego stanowiska to zabieg centrowania. Dla każdego stanowiska kluczowego policzono średnią ogólną oceny ważności (pracodawcy) lub samooceny poziomu poszczególnych kompetencji z profilu (pracownicy) zgodnie z poniższym wzorem:

$$M = (Y_1 + \dots + Y_v)/V$$

Następnie wycelowano wyniki jednostkowe dla każdej kompetencji z profilu względem ogólnej średniej dla danego stanowiska, zgodnie ze wzorem:

$$YV_{CENTR} = Y_v - M$$

gdzie:

M – ogólna średnia z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji dla danego stanowiska kluczowego, Y_v – ocena ważności/samoocena poziomu pojedynczej kompetencji, V – liczba kompetencji w profilu dla danego stanowiska kluczowego, YV_{CENTR} – odchylenie wyniku dla danej kompetencji od średniej ogólnej z ocen ważności/samooceny wszystkich kompetencji. Więcej o metodyce bilansu kompetencji oraz centrowaniu można przeczytać m.in. w Raporcie podsumowującym VI edycję badania BKL. (S. Czarnik, J. Górniak, M. Jelonek, K. Kasperek, M. Kocór, K. Lisek, P. Prokopowicz, A. Strzebońska, A. Szczucka, B. Worek, *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017–2018; PARP, Warszawa 2019, s. 158–168*).

oznacza, że respondenci ocenili ją niżej niż średnia dla wszystkich kompetencji dla danego stanowiska.

Najbardziej interesujące z punktu widzenia przyszłości branży są kompetencje zidentyfikowane jako ważniejsze dla pracodawców w porównaniu ze średnią ocen wszystkich kompetencji z profilu (**kompetencje niedoboru i kompetencje zrównoważone**). Kompetencje nadwyżkowe jako te, co do których samoocena pracowników jest wyższa, a relatywnie nie są tak ważne dla pracodawcy, pozwalają określić te obszary, które są aż nadto spełnione.

Raport prezentuje podsumowanie oceny niedopasowania kompetencyjnego.

Luka kompetencyjna

Dla pracodawców istotna jest waga kompetencji, ale duże znaczenie ma również fakt, czy na rynku pracy są osoby, które posiadają daną kompetencję, czy takich osób brakuje. Lukę kompetencyjną identyfikujemy, kiedy mamy do czynienia z kompetencjami relatywnie ważniejszymi dla pracodawców i jednocześnie trudnymi do pozyskania w opinii ponad 50% pracodawców oceniających dany profil kompetencyjny.

Ocena ważności kompetencji w przyszłości

W badaniu pracodawcy oceniali, czy znaczenie poszczególnych kompetencji zmieni się w perspektywie najbliższych 3 lat. W ten sposób **ustalono, na które kompetencje na danym stanowisku wzrośnie zapotrzebowanie w przyszłości, co powinno się przełożyć na kierunki kształcenia kandydatów i szkolenia obecnych pracowników.**

Zestawienie danych z trzech wymiarów (niedopasowanie, luka, znaczenie kompetencji w przyszłości)

Analizując kompetencje, których znaczenie wzrośnie w przyszłości, warto jednocześnie zwrócić szczególną uwagę na kompetencje niedoboru (relatywnie ważniejsze dla

pracodawców przy relatywnie niższej samoocenie pracowników) oraz na lukę kompetencyjną. **W przypadku gdy kompetencja niedoboru pokrywa się z luką kompetencyjną, oznacza to konieczność szybkiego podjęcia działań służących kształceniu lub wzmocnieniu takiej umiejętności, szczególnie gdy jest ona wskazywana jako kompetencja, która zyska na znaczeniu w przyszłości.** Ze względu na fakt, że w branży UR rzadko zidentyfikowana została luka kompetencyjna, szczególną uwagę zwrócono na kompetencje niedoboru, których znaczenie będzie rosnąć w przyszłości.

Mając na uwadze dbałość o rozwój sektora, ważne jest również wskazanie **kompetencji zrównoważonych, co do których występuje luka kompetencyjna i które zyskają na znaczeniu w przyszłości.** Są to kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i wyżej oceniane przez pracowników, które obecnie są trudniejsze do pozyskania i dodatkowo ich znaczenie w przyszłości będzie wzrastać – instytucje edukacyjne oraz pracodawcy nie powinni zaniechać więc kształcenia i rozwijania tych kompetencji.

Dla każdego stanowiska zostały zidentyfikowane również kompetencje wystarczające oraz kompetencje nadwyżkowe. Będą one omówione jedynie w wyjątkowych sytuacjach, ze względu na ich mniejszą wagę dla pracodawców.

6.1. Podsumowanie bilansu kompetencji dla kluczowych stanowisk

Poniżej zamieszczono szczegółowe oceny kompetencji dla kluczowych stanowisk w branży UR. Należy przy tym poczynić pewne ogólne założenia i obserwacje:

- w tabelach zaprezentowano wszystkie omawiane wcześniej kategorie kompetencji, które można analizować w zależności od celu i potrzeb. W opisie poszczególnych stanowisk skupiono się jednak na wybranych, najbardziej ciekawych kwestiach charakterystycznych dla konkretnego stanowiska;
- **ogólna ocena ważności poszczególnych kompetencji w profilach dla kluczowych stanowisk przez pracodawców oraz samoocena ich poziomu przez pracowników jest pozytywna** (średnia ocena ważności kompetencji przez pracodawców dla poszczególnych ocenianych profili oscyluje wokół **4,4**, a średnia samoocena poziomu kompetencji przez pracowników dla poszczególnych kluczowych stanowisk oscyluje wokół **4,5**);

- **wszystkie spośród prezentowanych kompetencji, niezależnie od ich ocen, zidentyfikowane zostały jako kompetencje kluczowe na poszczególnych stanowiskach i tak należy je traktować.** Niezależnie od tego zrealizowane badanie pozwala na przedstawienie swoistego rankingu – hierarchii poszczególnych kompetencji, np. pod względem ich ważności dla pracodawcy⁸² czy prognozowanego wzrostu znaczenia w przyszłości. Ranking może wspomóc pracodawców i pracowników sektora w ustaleniu braków i potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji. Może być również wskazówką dla instytucji publicznych w celu określenia rekomendowanych obszarów kompetencyjnych, które w pierwszej kolejności warto objąć pomocą publiczną;
- **zdecydowana większość pracodawców uważa, że znaczenie poszczególnych kompetencji w przyszłości pozostanie bez zmian.** Jako wyróżniające się kompetencje, na które zapotrzebowanie wzrośnie, oznaczano te, co do których wzrost wskazało co najmniej 20% badanych;
- tylko w przypadku pojedynczych kompetencji została zidentyfikowana luka kompetencyjna (kompetencje relatywnie ważniejsze dla pracodawców i trudne, według nich, do pozyskania);
- w branży **zauważa się coraz większe zapotrzebowanie na pracowników z kompetencjami w obszarach związanych z cyfryzacją.** W przypadku wielu stanowisk pracodawcy wskazują, że kompetencje cyfrowe są ważniejsze, jednak pracownicy oceniają je u siebie relatywnie niżej od średniej w całym profilu. Dużą istotność kompetencji cyfrowych zauważa się obecnie nie tylko w projektowaniu czy świadczeniu usługi rozwojowej, ale również w subprocesie dotyczącym sprzedaży i promocji usług rozwojowych. Pracodawcy prognozują, że znaczenie kompetencji cyfrowych w przyszłości jeszcze wzrośnie. W ciągu najbliższych 3 lat od osób na stanowiskach trenera, coacha indywidualnego, instruktora (z wyłączeniem nauki jazdy) oraz lektora – pracodawcy prognozują wzrost znaczenia kompetencji, umożliwiających świadczenie usług rozwojowych w sposób zdalny. **Dużą rolę w kontekście wykorzystywania technologii informacyjnych odgrywają dwa stanowiska metodyk/scenarzysta ds. e-learningu oraz developer treści e-learning.** Znaczenie kompetencji w profilach tych dwóch stanowisk będzie rosło w przyszłości, co pozwala je nazwać stanowiskami przyszłości. W przypadku developera treści e-learning, w opinii pracodawców, będzie musiał on łączyć wiedzę programistyczną z wiedzą o uczeniu się człowieka w taki sposób, aby efektywnie wspomóc ten proces. Takie kompetencje, jak

⁸² Kompetencje ważne dla pracodawców oceniano w skali od 1 do 5, gdzie 1 stanowiło wartość najniższą, a 5 – najwyższą.

- projektowanie interaktywnych elementów e-learningu oraz wprowadzanie grywalizacji, opracowywanie fabuł będą musiały w przyszłości być rozwijane przez pracowników na tym stanowisku, gdyż pracodawcy prognozują w tym zakresie wzrost znaczenia. Kluczowa będzie też współpraca między metodykiem a developerem w przygotowaniu atrakcyjnych treści e-learningowych, tak aby maksymalizowały one efekty uczenia się;
- pracodawcy przewidują także wzrost znaczenia kompetencji związanych z ewaluacją efektów kształcenia i dotyczy to stanowisk: trenera, coacha indywidualnego, instruktora nauki jazdy, instruktora (z wyłączeniem nauki jazdy), lektora, metodyka ds. e-learningu oraz koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej.

W dalszej części raportu przedstawiono szczegółowy bilans kompetencji dla każdego z kluczowych stanowisk w branży UR.

6.2. Szczegółowy bilans kompetencji dla kluczowych stanowisk

Trener

Trener odpowiedzialny jest za kontakt z odbiorcą usługi, identyfikację jego potrzeb i możliwości, a także projektowanie programów i scenariuszy zajęć czy opracowywanie materiałów. Do jego zadań wlicza się także realizowanie usług rozwojowych, weryfikację efektów uczenia się osiągniętych przez uczestników, przeprowadzanie ewaluacji oceny efektywności (wraz z raportowaniem jej wyników i modyfikacji usługi w myśl tych wyników). Weryfikując realizację poszczególnych zadań przypisanych do tej roli w badaniu pracodawców, stwierdzić można, że w badanych firmach trenerzy odpowiedzialni są przede wszystkim za:

- identyfikowanie potrzeb rozwojowych i/lub dokonanie oceny potencjału rozwojowego odbiorców usługi rozwojowej przy użyciu różnorodnych metod i narzędzi (75%)⁸³,
- organizowanie i realizowanie zaplanowanych działań rozwojowych (70%),
- analizowanie, syntetyzowanie informacji i na tej podstawie definiowanie modelu usługi, celów usługi oraz szczegółowych celów rozwoju (uczenia się) (69%).

⁸³ Odsetek odpowiedzi na pytanie o to, czy dane zadanie wykonywane jest na tym stanowisku.

Natomiast najrzadziej wykonują oni zadania związane z:

- tworzeniem i prezentowaniem oferty usługi rozwojowej lub ewentualnym uczestniczeniem w tych działaniach (35%),
- wykorzystaniem wyników ewaluacji do doskonalenia usługi rozwojowej (33%),
- angażowaniem interesariuszy usługi w ocenę postępów i osiągnięcia celów rozwoju i uczenia się (26%).

W tabeli poniżej przedstawiono 31 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku trener.

Trener to stanowisko charakteryzujące się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które byłyby ważniejsze dla pracodawców i które trudno byłoby pozyskać.**

Jednakże bilans pozwolił wskazać **kompetencje, które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości⁸⁴); są to umiejętności: 1) elastycznego prowadzenia procesu rozwoju, motywowania i wspierania odbiorcy w uczeniu się oraz 2) proaktywnego wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom odbiorcy przy uwzględnieniu różnorodności przekonań, wizji i reguł współpracy.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę:

- spośród kompetencji wystarczających (kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców, a także niżej oceniane przez pracowników) na znaczeniu zyskają m.in. umiejętności: (1) projektowania procesu rozwoju uwzględniające cele odbiorcy, środowisko uczenia się (stacjonarne/zdalne) oraz zewnętrzne uwarunkowania oraz (2) realizowania usługi przy wykorzystaniu metody blended learning (łączącej tradycyjne metody nauki z aktywnościami prowadzonymi zdalnie za pomocą komputera). Zmiana sposobu świadczenia usługi rozwojowej na zdalny, może przyczyniać się do potrzeby rozwijania tych umiejętności i wzrostu jej znaczenia w przyszłości. Jeśli pracownicy nie dostosują się do dostrzeganych przez pracodawców zmian, ta kompetencja może w przyszłości stać się kompetencją niedoboru;

⁸⁴ W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

- kompetencje nadwyżkowe (relatywnie mniej ważne dla pracodawców przy relatywnie wyższej samoocenie pracowników): (1) znajomość zasad zarządzania środowiskiem uczenia się, w tym pracy zdalnej oraz (2) umiejętność posługiwania się programami do pracy zdalnej i realizowania usługi rozwojowej w trybie zdalnym – przy prognozowanym wzroście ich znaczenia mogą w przyszłości przekształcić się w kompetencje zrównoważone. Biorąc pod uwagę fakt, że w branży zauważa się potrzebę ucyfrowienia usług rozwojowych, warto podkreślić, że jest to potencjał, który pracodawcy mogą wykorzystać już teraz;
- dobre dopasowanie kompetencji trenera do potrzeb pracodawców, jak również duży potencjał samych pracowników (duża liczba kompetencji zrównoważonych), a zarazem łatwość znalezienia pracowników o kompetencjach kluczowych na tym stanowisku może doprowadzić do przyśpieszenia zmian w zapotrzebowaniu na kompetencje. Duża dostępność pracowników z kompetencjami, których znaczenie w przyszłości wzrośnie, może sprawić, że łatwiej będzie pracodawcom sprostać trendom na rynku.

Tabela 9. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska trenera


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	potrafi przeprowadzać diagnozę potrzeb rozwojowych, wykorzystując adekwatne narzędzia	niedoboru	40%	18%	75%	1%
U	potrafi elastycznie prowadzić proces rozwoju, motywować i wspierać odbiorcę w uczeniu się	niedoboru	34%	21%**	78%	1%
U	potrafi identyfikować i rozwijać potencjał osobisty uczestnika dla jego rozwoju w wybranej dziedzinie	niedoboru	36%	19%	75%	3%
KS	proaktywnie wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom odbiorcy, uwzględniając różnorodność przekonań, wizji i reguł współpracy	niedoboru	44%	21%**	67%	9%
KS	myśli krytycznie wobec oczekiwań i potrzeb klientów i własnego działania	niedoboru	39%	19%	68%	2%
W	zna zasady zarządzania środowiskiem uczenia się, w tym pracy zdalnej	nadwyżkowa	24%	31%**	64%	4%
U	potrafi posługiwać się programami do pracy zdalnej i realizować usługi rozwojowe w trybie zdalnym	nadwyżkowa	26%	27%**	67%	3%
KS	ma umiejętności analityczne	nadwyżkowa	37%	18%	78%	3%
W	zna metody i narzędzia diagnozy potrzeb rozwojowych i/lub oceny potencjału	zrównoważona	28%	10%	83%	3%
W	zna psychologiczne i społeczne uwarunkowania aspektów uczenia	zrównoważona	33%	32%**	65%	1%
W	zna zasady tworzenia i doboru materiałów dydaktycznych i narzędzi wspomagających rozwój	zrównoważona	28%	23%**	71%	5%
W	zna zasady i metody zarządzania usługą rozwojową	zrównoważona	33%	13%	81%	3%
W	zna cele i zastosowania ewaluacji oraz metody jej realizacji	zrównoważona	31%	18%	76%	3%
U	potrafi współpracować z odbiorcami usługi rozwojowej	zrównoważona	37%	15%	84%	0%
U	potrafi zrealizować usługę rozwojową zgodnie z założeniami i w sposób dostosowany do specyfiki odbiorcy	zrównoważona	23%	22%**	77%	1%
U	potrafi konstruować jasne, precyzyjne komunikaty, udzielać uczącym się informacje zwrotne, dawać wskazówki rozwojowe, dostosowywać przekaz do odbiorcy	zrównoważona	36%	24%**	75%	0%
KS	przyjmuje współodpowiedzialność za prowadzenie działań rozwojowych i ich efekty	zrównoważona	33%	21%**	78%	1%
KS	prezentuje poziom empatii i asertywności pozwalający na wspieranie innych w rozwoju	zrównoważona	43%	19%	74%	3%
KS	kieruje się zasadami etyki zawodowej	zrównoważona	27%	16%	83%	0%
KS	prezentuje stałą chęć rozwoju umiejętności własnych	zrównoważona	35%	18%	75%	5%

Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	zna zagadnienia związane z obszarem i tematyką realizowanej usługi	wystarczająca	28%	15%	81%	4%
W	zna techniki i narzędzia promocji i/lub sprzedaży usług	wystarczająca	29%	12%	82%	3%
W	zna język obcy w stopniu umożliwiającym przyswajanie nowej wiedzy i realizację usługi rozwojowej	wystarczająca	29%	16%	74%	8%
W	zna narzędzia i techniki projektowania usługi rozwojowej	wystarczająca	33%	16%	77%	3%
U	potrafi wyznaczać cele, formy wsparcia oraz wskaźniki osiągnięcia celów rozwoju adekwatne do diagnozy potrzeb	wystarczająca	34%	16%	82%	1%
U	potrafi projektować proces rozwoju, uwzględniając cele odbiorcy, środowisko uczenia się (stacjonarne/zdalne) oraz zewnętrzne uwarunkowania	wystarczająca	44%	26%**	73%	0%
U	potrafi realizować usługi, wykorzystując metodę blended learning (łączy tradycyjne metody nauki z aktywnościami prowadzonymi zdalnie za pomocą komputera)	wystarczająca	36%	30%**	60%	6%
U	potrafi wykorzystywać w realizacji usługi elementy rozszerzonej lub mieszanej rzeczywistości	wystarczająca	38%	18%	72%	1%
U	potrafi ewaluować usługi rozwojowe i formułować rekomendacje do ich doskonalenia	wystarczająca	37%	24%**	67%	3%
U	potrafi przeprowadzać walidację efektów uczenia się	wystarczająca	41%	20%	71%	3%
U	potrafi umiejętnie negocjować oraz kontraktować ofertę usługi rozwojowej	wystarczająca	43%	12%	82%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Coach indywidualny

Rola coacha skoncentrowana jest na: wspieraniu odbiorcy usługi w rozwoju, towarzyszeniu mu w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Do zadań coacha wlicza się także weryfikację efektów rozwoju i uczenia się osiągniętych przez odbiorcę wsparcia oraz przeprowadzanie ewaluacji i doskonalenie usług za pomocą jej wyników. Weryfikując realizację

poszczególnych zadań przypisanych do tej roli w badaniu pracodawców, stwierdzić można, że w badanych firmach coachowie indywidualni odpowiedzialni są przede wszystkim za:

- realizację coachingu – osiągnięcie sformułowanych celów rozwoju (85%),
- planowanie, projektowanie, dobór metod, technik, narzędzi i form wsparcia (80%),
- raportowanie wyników ewaluacji interesariuszom usługi coachingu (78%).

Natomiast najrzadziej wykonują oni zadania związane z:

- wykorzystaniem wyników ewaluacji do doskonalenia usługi coachingu, doskonalenia usługi rozwojowej (40%),
- zarządzaniem przebiegiem procesu coachingu i oczekiwaniami klientów (38%),
- prowadzeniem doboru osób do udziału w usłudze, prowadzeniem naboru i selekcji uczestników na kurs/zajęcia/trening (32%).

Na uwagę zasługuje zadanie dotyczące projektowania, przygotowania i realizacji działań stacjonarnych lub zdalnych wspierających, utrwalających, uzupełniających osiągnięcie celów usługi i wdrażanie zmian. Jest ono bowiem znacząco częściej realizowane w firmach mikro (82% vs. 54% firm małych i 65% firm średnich i dużych).

Poniżej przedstawiono 27 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku coach.

Coach to stanowisko charakteryzujące się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które byłyby jednocześnie ważniejsze dla pracodawców i które trudno byłoby pozyskać.**

Znaczenie większości kompetencji wyróżniających osobę na tym stanowisku, według pracodawców, w najbliższej przyszłości nie zmieni się – jednakże warto zwrócić uwagę na cztery, których wzrostu znaczenia w przyszłości oczekuje ponad 30% pracodawców. Wśród nich znalazły się kompetencje związane z wiedzą – (1) znajomość dynamiki procesu przechodzenia przez zmianę, w tym oporu przed zmianą, (2) znajomość nurtów, metod, modeli, technik i narzędzi pracy coacha stosowanych w trybie stacjonarnym i zdalnym oraz z kompetencjami społecznymi – (3) umiejętności analityczne, demonstrowanie postawy wsparcia i akceptacji, (4) okazywanie szacunku wobec klienta. Przy czym w przypadku **znajomości dynamiki procesu przechodzenia przez zmianę, w tym oporu przed zmianą**

– jest to także kompetencja trudna do pozyskania w opinii 56% pracodawców. Z tego powodu warto zwrócić uwagę na rozwijanie jej wśród osób zajmujących stanowisko coacha.

Dodatkowo dostrzec można tendencję, zgodnie z którą w przyszłości oczekiwania pracodawców wobec pracowników mogą skutkować rozszerzeniem roli coacha. Wynika to z prognozowanego wzrostu znaczenia kompetencji związanych z ewaluacją usługi coachingu: (1) umiejętność określania celów i oczekiwań efektów coachingu oraz dobierania wskaźników ich osiągnięcia, (2) znajomość celów i zastosowań ewaluacji oraz metody jej realizacji.

Podsumowując stanowisko coacha indywidualnego, zauważyć należy, że dla pracodawców kompetencje ważniejsze to takie, które skupiają się przede wszystkim na umiejętnym dostosowaniu posiadanej wiedzy do przeprowadzania procesu coachingowego w taki sposób, aby sprostać oczekiwaniom i potrzebom klienta.

Tabela 10. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska coacha indywidualnego

Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych komunikatów, słuchania aktywnego, dostosowania przekazu do odbiorcy	niedoboru	39%	14%	74%	6%
U	umiejętność posługiwania się niezbędnym oprogramowaniem i narzędziami (w tym cyfrowymi) do projektowania coachingu	niedoboru	33%	15%	84%	0%
W	znajomość coachingu, standardów etycznych i standardów kompetencyjnych	nadwyżkowa	42%	26%**	74%	0%
W	znajomość dynamiki procesu przechodzenia przez zmianę, w tym oporu przed zmianą	nadwyżkowa	56%	35%**	65%	0%
U	umiejętność uzgadniania z odbiorcą usług, zasad i warunków współpracy, wyjaśniania funkcji i przebiegu procesu coachingowego, ustalania podziału odpowiedzialności	nadwyżkowa	32%	10%	90%	0%
U	umiejętność podsumowywania z klientem przebiegu sesji i procesu coachingu oraz weryfikowania zakładanych celów	nadwyżkowa	27%	10%	84%	6%
U	umiejętność posługiwania się niezbędnym oprogramowaniem i narzędziami (w tym cyfrowymi) do realizacji coachingu	nadwyżkowa	32%	4%	95%	0%


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
KS	regularnie uczestniczy w superwizji, aby dystansować się od własnych przyzwyczajzeń i schematów działania, które mogą mieć wpływ na równorzędność relacji	nadwyżkowa	34%	16%	83%	0%
KS	śledzi trendy i szuka informacji nt. nowych, ulepszonych metod, technik, narzędzi pracy, jest krytyczny wobec oczekiwań i potrzeb klientów oraz wobec siebie	nadwyżkowa	37%	28%**	71%	0%
KS	kieruje się zasadami etyki zawodowej, w tym prowadzenia badań ewaluacyjnych	nadwyżkowa	39%	22%**	77%	0%
KS	współpracuje z osobami zaangażowanymi w proces coachingu, jest współodpowiedzialny za prowadzenie działań rozwojowych	nadwyżkowa	27%	21%**	78%	0%
KS	umiejętności analityczne	nadwyżkowa	27%	33%**	67%	0%
W	znajomość nurtów, metod, modeli, technik i narzędzi pracy coacha (stosowanych w trybie stacjonarnym i zdalnym)	zrównoważona	49%	35%**	65%	0%
U	umiejętność określania celów i oczekiwań efektów coachingu oraz dobierania wskaźników ich osiągnięcia	zrównoważona	27%	20%**	80%	0%
U	umiejętność przekazywania informacji, odnosząc się do obserwacji i powstrzymywania się od oceny oraz osądzania, umiejętność słuchania	zrównoważona	27%	3%	91%	6%
U	umiejętność rozwijania świadomości klienta, czyli inspirowania go do rozpoznania swojego potencjału, stawiania wyzwań ograniczeniom oraz wspierania w rozpoznawaniu i doskonaleniu siebie	zrównoważona	32%	10%	85%	5%
U	umiejętność proaktywnego wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta	zrównoważona	32%	16%	83%	0%
U	umiejętność prowadzenia coachingu ukierunkowanego na osiągnięcie rezultatu oczekiwanego przez klienta w oparciu o jego poziom zaangażowania, motywacji, postępy pracy i dokonania pomiędzy sesjami	zrównoważona	37%	22%**	77%	0%
KS	demonstrowanie postawy wsparcia i akceptacji, okazywanie szacunku wobec klienta	zrównoważona	14%	37%**	85%	0%
KS	dążą do spójności i autentyczności swojej postawy	zrównoważona	27%	11%	89%	0%
W	znajomość technik i narzędzi promocji i/lub sprzedaży usługi	wystarczająca	38%	17%	83%	0%
W	znajomość procesów związanych z ofertowaniem, negocjowaniem i zawieraniem umów	wystarczająca	44%	17%	82%	0%
W	znajomość celów i zastosowań ewaluacji oraz metody jej realizacji	wystarczająca	49%	23%**	77%	0%
W	znajomość zagadnień z dziedziny behawioryzmu, by móc zaproponować specjalistyczne wsparcie spoza obszaru coachingu	wystarczająca	50%	10%	90%	1%
W	znajomość języków obcych	wystarczająca	38%	5%	95%	0%


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność dobierania formy pracy do sytuacji klienta, jego sposobu i tempa przechodzenia przez zmianę	wystarczająca	37%	21%**	79%	0%
U	umiejętność dokonywania ewaluacji coachingu i formułowania rekomendacji do jego doskonalenia	wystarczająca	38%	10%	90%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Instruktor nauki jazdy

Do zadań instruktora nauki jazdy zalicza się przede wszystkim naukę kierowania pojazdem na kursach prowadzonych przez ośrodki szkolenia kierowców i motorniczych. Weryfikując realizację poszczególnych zadań przypisanych do tej roli w badaniu pracodawców, stwierdzić można, że w badanych firmach instruktorzy nauki jazdy odpowiedzialni są przede wszystkim za:

- dbanie i bezpieczeństwo własne, osób uczestniczących w kursie oraz użytkowników dróg i pieszych podczas prowadzenia zajęć (88%),
- prowadzenie kursów prawa jazdy dla określonej kategorii prawa jazdy (kat. A, B, C, D, E i T oraz trolejbusowej) (83%),
- prowadzenie kursów dokształcających i kursów dla kierowców naruszających przepisy ruchu drogowego (77%).

Natomiast najrzadziej wykonują oni zadania związane z:

- poprawną eksploatacją i terminowym wykonywaniem czynności kontrolno-obsługowych pojazdów używanych do nauki jazdy (67%),
- zapewnieniem prawidłowego stanu technicznego pojazdów, na których prowadzony jest kurs (58%),
- weryfikowaniem osiągania przez odbiorcę usługi celów rozwoju i zakładanych efektów uczenia się (55%).

W tabeli 11 przedstawiono 22 kluczowe kompetencje wskazane przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku instruktora nauki jazdy.

Bilans pozwolił wskazać **kompetencje, które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości⁸⁵) – są to umiejętności: 1) dopasowywania metodyki prowadzenia zajęć do uczestników, 2) wspierania uczestników w poznawaniu technik jazdy oraz 3) przewidywanie skutków podejmowanych działań.

Należy również zwrócić uwagę na jedną kompetencję – znajomość przepisów dotyczących szkolenia kierowców oraz egzaminów na prawo jazdy, która jest relatywnie ważniejsza z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniana przez samych pracowników, ale zaobserwowana jest w jej przypadku luka kompetencyjna i jednocześnie, na którą zapotrzebowanie będzie rosnąć. Jest to kompetencja, która **powinna być kształtowana niezależnie od jej obecnej podaży na rynku**.

Analizując stanowisko instruktora nauki jazdy, zauważyć można, że pracodawcy jako ważniejsze identyfikują także kompetencje związane z przekazywaniem wiedzy w sposób konstruktywny, a także komunikatywność. Te kompetencje zyskają na znaczeniu w przyszłości (odpowiednio 29% i 24%).

⁸⁵ W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

Tabela 11. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska instruktora nauki jazdy


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	znajomość budowy i działania pojazdu (w zakresie umożliwiającym jego prawidłową eksploatację)	niedoboru	34%	19%	81%	0%
U	umiejętność dopasowywania metodyki prowadzenia zajęć do uczestników	niedoboru	35%	24%**	76%	0%
U	umiejętność wspierania uczestników w poznawaniu technik jazdy	niedoboru	45%	26%**	74%	0%
U	umiejętność przygotowywania pojazdu do użytkowania podczas szkolenia i/lub egzaminu	niedoboru	29%	7%	92%	1%
KS	przewidywanie skutków podejmowanych działań	niedoboru	40%	30%**	64%	5%
KS	kierowanie się zasadami zgodnymi z etyką zawodową i przepisami obowiązującymi w branży	niedoboru	44%	14%	86%	1%
KS	spostrzegawczość, opanowanie w sytuacjach nagłych/niestandardowych, posiadanie refleksu	niedoboru	35%	19%	81%	0%
W	znajomość przepisów ruchu drogowych	nadwyżkowa	29%	8%	92%	0%
U	umiejętność demonstrowania uczestnikom kursu poprawnego wykonywania czynności związanych z przygotowaniem do jazdy, kierowaniem i eksploatacją pojazdu	nadwyżkowa	51%	15%	85%	0%
KS	branie odpowiedzialności za powierzone pojazdy na stanowisku pracy	nadwyżkowa	44%	30%**	70%	1%
W	znajomość technik kierowania pojazdem	zrównoważona	29%	14%	86%	0%
W	znajomość przepisów dotyczących szkolenia kierowców oraz egzaminów na prawo jazdy	zrównoważona	53%*	25%**	74%	1%
U	umiejętność realizowania założeń programu kursu określonego aktualnymi przepisami	zrównoważona	39%	15%	81%	5%
U	umiejętność przedstawiania wiedzy w sposób konstruktywny, logiczny i zgodny z obowiązującymi przepisami	zrównoważona	47%	29%**	71%	0%
U	umiejętność oceniania zagrożenia zdrowia i życia oraz podejmowania działania zapobiegającego tym zagrożeniom	zrównoważona	41%	19%	81%	0%
U	umiejętność bycia komunikatywnym, umiejętność dostosowania przekazu do odbiorcy	zrównoważona	45%	24%**	76%	0%
W	znajomość przepisów dotyczących realizacji kursów dokształcających i kursów dla kierowców naruszających przepisy ruchu drogowego	wystarczająca	41%	19%	80%	0%
W	znajomość psychologicznych i społecznych uwarunkowań uczenia się osób dorosłych	wystarczająca	41%	27%**	73%	0%
U	umiejętność przeprowadzania walidacji w zakresie prowadzonego kursu i przygotowania do egzaminu	wystarczająca	41%	29%**	70%	0%

Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność przygotowywania dokumentacji kursu	wystarczająca	30%	8%	83%	9%
U	umiejętność rozwijania się zawodowo, uczestnicząc w kursach i szkoleniach w zakresie podnoszenia kwalifikacji w zakresie kompetencji techniki jazdy w ODTJ (Ośrodek Doskonalenia Techniki Jazdy)	wystarczająca	40%	24%**	71%	5%
KS	ocenie i korygowanie własnej postawy oraz relacji z uczestnikami kursu	wystarczająca	44%	19%	81%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy)

Instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy) zajmuje się przygotowaniem i realizacją ukierunkowanych kursów i zajęć (np. sportowych, pływania, nauki jazdy konnej, sztuk walki, jogi, gry na instrumentach, tańca, z dziedzin sztuki) w różnych formach oraz z uwzględnieniem możliwości i potrzeb uczestników, a także zgodnie z opracowanym programem. Charakteryzując rolę instruktora, wskazywano także na takie jej aspekty, jak walidacja efektów uczenia się oraz ewaluacja. Weryfikując realizację poszczególnych zadań przypisanych do tej roli w badaniu pracodawców, stwierdzić można, że w badanych firmach instruktorzy nauki jazdy odpowiedzialni są przede wszystkim za:

- przeprowadzanie zajęć teoretycznych i/lub praktycznych zgodnie z opracowanym programem/konspektem (75%),
- dbanie o bezpieczeństwo psychiczne i fizyczne osób uczestniczących w kursie/zajęciach/treningu (73%),
- weryfikowanie osiągnięcia przez odbiorcę usługi celów rozwoju i zakładanych efektów uczenia się (69%).

Natomiast najrzadziej wykonują oni zadania związane z:

- angażowaniem odbiorców usługi w ocenę postępów i osiągnięcia celów uczenia się (34%),
- wykorzystaniem wyników ewaluacji do doskonalenia usługi rozwojowej (32%),
- komunikowaniem wyników ewaluacji interesariuszom usługi rozwojowej (31%).

Poniżej przedstawiono 34 kluczowe kompetencje wskazane przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku instruktor.

Instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy) to stanowisko charakteryzujące się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które byłyby ważniejsze dla pracodawców i które trudno byłoby pozyskać.**

Znaczenie większości kompetencji wyróżniających osobę na tym stanowisku, według pracodawców, w najbliższej przyszłości nie zmieni się, jednakże warto zwrócić uwagę na kompetencję, w przypadku której ponad 30% pracodawców oceniło jej wzrost znaczenia w przyszłości – dotyczy to **umiejętności posługiwania się narzędziami i programami do pracy zdalnej i realizowania usługi rozwojowej w trybie zdalnym.**

Dodatkowo dostrzec można tendencję, zgodnie z którą – w przyszłości ze względu na prognozowany wzrost znaczenia – oczekiwania pracodawców wobec pracowników zajmujących to stanowisko skupiać się będą na:

- kompetencjach powiązanych z samorozwojem tych osób – takich jak: (1) przyjmowanie współodpowiedzialności za prowadzone działania rozwojowe i ich efekty, ocena i korygowanie własnej postawy i relacji z uczestnikami kursu, a także (2) stała weryfikacja własnych umiejętności,
- kompetencjach powiązanych ze zindywidualizowanym podejściem do klienta – takich jak: (1) znajomość różnorodnych podejść i narzędzi komunikacji i motywowania w zależności od specyficznych potrzeb uczestników i uwarunkowań usługi, (2) proaktywność wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom odbiorcy, uwzględniając różnorodność przekonań, wizji i reguł współpracy, (3) umiejętność wyznaczania i ustanawiania z uczestnikami szczegółowych celów uczenia się, (4) umiejętność zrealizowania usługi rozwojowej zgodnie z założeniami i w sposób dostosowany do specyfiki odbiorcy, (5) umiejętność tworzenia środowiska i relacji sprzyjających uczeniu się, uwzględniając różnice, preferencje indywidualne i/lub możliwości psychofizyczne kursantów.

Tabela 12. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska instruktora (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy)


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	znajomość specyfiki procesu treningowego	niedoboru	26%	8%	84%	4%
W	znajomość zasad tworzenia i doboru materiałów dydaktycznych, środków, pomocy i narzędzi wspomagających rozwój	niedoboru	22%	12%	84%	2%
W	znajomość celów i zastosowania ewaluacji oraz metod jej realizacji	niedoboru	28%	15%	73%	6%
W	znajomość zasad i przepisów BHP, ochrony ppoż., ochrony danych osobowych, ergonomii w zakresie przygotowania i realizacji kursu/ zajęć/treningu i/lub zasady udzielania pierwszej pomocy	niedoboru	20%	15%	79%	2%
W	znajomość różnorodnych podejść i narzędzi komunikacji i motywowania w zależności od specyficznych potrzeb uczestników i uwarunkowań usługi	nadwyżkowa	31%	28%**	66%	1%
U	umiejętność przygotowywania dokumentacji kursu/zajęć/treningu do rozliczenia usługi	nadwyżkowa	17%	16%	75%	3%
KS	proaktywność wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom odbiorcy, uwzględniając różnorodność przekonań, wizji i reguł współpracy	nadwyżkowa	27%	24%**	71%	0%
KS	gotowość do współpracy i komunikacji ze specjalistami z innych obszarów zawodowych	nadwyżkowa	30%	26%**	67%	0%
W	znajomość metod i narzędzi diagnozy potrzeb rozwojowych	zrównoważona	23%	13%	80%	4%
W	znajomość psychologicznych i społecznych uwarunkowań oraz preferencji uczenia się	zrównoważona	32%	17%	78%	1%
W	znajomość wymagań psychofizycznych i przeciwwskazań zdrowotnych związanych z rozwijaniem kompetencji w zależności od typu zajęć	zrównoważona	21%	18%	76%	0%
W	znajomość metod instruktażu i technik wykonywania ćwiczeń	zrównoważona	24%	17%	76%	3%
U	umiejętność wyznaczania i ustanawiania z uczestnikami szczegółowych celów uczenia się	zrównoważona	18%	25%**	72%	0%
U	umiejętność zrealizowania usługi rozwojowej zgodnie z założeniami i w sposób dostosowany do specyfiki odbiorcy	zrównoważona	27%	23%**	72%	2%
U	umiejętność tworzenia środowiska i relacji sprzyjających uczeniu się, uwzględniając różnice, preferencje indywidualne i/lub możliwości psychofizyczne kursantów	zrównoważona	34%	26%**	70%	1%
U	umiejętność demonstrowania i objaśniania uczestnikom technik wykonywania ćwiczeń/czynności	zrównoważona	22%	18%	75%	6%
U	umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych komunikatów i instrukcji, udzielanie uczącym się informacji zwrotnych, wskazówek	zrównoważona	32%	18%	77%	3%

Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność identyfikowania zagrożenia zdrowia i życia uczestników oraz podejmowania działań im zapobiegających	zrównoważona	35%	16%	78%	2%
KS	przyjmowanie współodpowiedzialności za prowadzenie działań rozwojowych i ich efekty	zrównoważona	48%	28%**	67%	1%
KS	przejmowanie odpowiedzialności za skutki podejmowanych przez siebie działań oraz za powierzony sprzęt	zrównoważona	40%	27%**	67%	2%
KS	empatia i asertywne wspieranie innych w rozwoju	zrównoważona	25%	16%	80%	0%
KS	ocenie i korygowanie własnej postawy oraz relacji z uczestnikami kursu/zajęć/treningu	zrównoważona	30%	26%**	70%	0%
KS	kierowanie się zasadami etyki zawodowej	zrównoważona	19%	16%	78%	2%
KS	regularne weryfikowanie i analiza swojej wiedzy i umiejętności	zrównoważona	22%	28%**	67%	2%
W	znajomość terminologii związanej z dziedziną, której dotyczy kurs/zajęcia/trening	wystarczająca	29%	9%	85%	3%
W	znajomość metod oceny stanu fizycznego/poznawczego, podstawy fizjologii człowieka i wpływu wysiłku fizycznego/podejmowanych działań rozwojowych na sferę fizyczną, emocjonalną, poznawczą, społeczną człowieka	wystarczająca	28%	17%	79%	2%
W	znajomość technik i narzędzi promocji i/lub sprzedaży usług	wystarczająca	28%	20%**	72%	2%
U	umiejętność przeprowadzania i diagnozy potrzeb rozwojowych, wykorzystując adekwatne narzędzia	wystarczająca	32%	18%	77%	0%
U	umiejętność projektowania procesu rozwoju, uwzględniając cele odbiorcy, środowisko uczenia się (stacjonarne/zdalne) oraz zewnętrzne uwarunkowania	wystarczająca	33%	25%**	69%	3%
U	umiejętność posługiwania się narzędziami i programami do pracy zdalnej i realizowania usługi rozwojowej w trybie zdalnym	wystarczająca	38%	34%**	58%	3%
U	umiejętność prowadzenia walidacji efektów uczenia się	wystarczająca	33%	23%**	69%	2%
U	umiejętność przeprowadzania ewaluacji usług i formułowania rekomendacji do jej doskonalenia	wystarczająca	35%	25%**	68%	1%
U	umiejętność negocjowania oraz kontraktowania oferty usługi rozwojowej	wystarczająca	30%	18%	71%	2%
KS	posiadanie umiejętności analitycznych	wystarczająca	35%	24%**	72%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Lektor

Tę rolę zawodową określa się zwykle w kontekście edukacji w zakresie języków obcych, w związku z czym zadaniem lektora jest przygotowywanie i realizacja kursów i zajęć nauki języka obcego z uwzględnieniem możliwości i potrzeb uczestników oraz zgodnie z opracowanym programem. Dodatkowo lektor przeprowadza ewaluację i wykorzystuje jej wyniki do doskonalenia usługi. Weryfikując realizację poszczególnych zadań przypisanych do tej roli w badaniu pracodawców, stwierdzić można, że w badanych firmach lektorzy odpowiedzialni są przede wszystkim za:

- przekładanie zakładanych efektów uczenia się na treści kształcenia (71%),
- realizowanie kursów i zajęć nauki języka obcego z uwzględnieniem możliwości i potrzeb uczestników oraz zgodnie z opracowanym programem (69%),
- identyfikowanie potrzeb rozwojowych, możliwości i/lub dokonanie oceny potencjału rozwojowego odbiorcy usługi rozwojowej przy użyciu różnorodnych metod i narzędzi (67%).

Natomiast najrzadziej wykonują oni zadania związane z:

- definiowaniem celów rozwoju i efektów uczenia się (53%),
- przygotowaniem materiałów dydaktycznych, w tym multimedialnych do pracy własnej i dla odbiorcy usługi rozwojowej (40%),
- ustalaniem ról i reguł współpracy pomiędzy zaangażowanymi osobami (35%).

Zarówno trzy najczęściej, jak i najrzadziej występujące zadania lektora częściej wskazywane były przez pracodawców w firmach zatrudniających przynajmniej 10 pracowników.

Poniżej w tabeli przedstawiono 24 kluczowe kompetencje wskazane przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku lektor.

Lektor to stanowisko charakteryzujące się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które byłyby ważniejsze dla pracodawców i które trudno byłoby pozyskać.**

Bilans pozwolił wskazać jedną **kompetencję, którą należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsza dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości⁸⁶) – i jest to umiejętność posługiwania się niezbędnym oprogramowaniem i narzędziami cyfrowymi do projektowania oraz prowadzenia kursu/zajęć.

⁸⁶ W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

- Dodatkowo dostrzec można tendencję, zgodnie z którą w przyszłości – ze względu na prognozowany wzrost znaczenia (dotyczy to połowy kompetencji oznaczonych w profilu) – oczekiwania pracodawców wobec pracowników zajmujących to stanowisko skupiać się będą na:
- kompetencjach powiązanych ze zindywidualizowanym podejściem do klienta, takich jak: (1) umiejętność dostosowywania metodyki i techniki prowadzenia kursu/zajęć do uczestników oraz do formy kursu/zajęć, (2) umiejętność tworzenia środowiska sprzyjającego uczeniu się, budowania motywacji uczestników, przy uwzględnieniu różnic, ich preferencji indywidualnych i możliwości, (3) proaktywne wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta,
 - kompetencjach niezbędnych do klasyfikowania uczestników kursów językowych do odpowiedniego poziomu znajomości języka, takich jak: (1) umiejętność przygotowywania i przeprowadzania testów, oceny: potencjału, postępów i efektów uczenia się i wykorzystywania ich wyników do projektowania i doskonalenia programu kursu/zajęć, (2) znajomość zasad przeprowadzania i interpretacji wyników oceny potencjału użytkowników w naborze na kurs/zajęcia i/lub, w tym w formie zdalnej,
 - kompetencjach niezbędnych do aktualizacji nabytej wiedzy, takich jak: umiejętność śledzenia trendów i poszukiwania informacji na temat nowych, ulepszonych metod, technik i narzędzi pracy.

Tabela 13. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska lektora


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność posługiwania się niezbędnym oprogramowaniem i narzędziami cyfrowymi do projektowania oraz prowadzenia kursu/zajęć	niedoboru	37%	26%**	67%	6%
KS	ocenie i korygowanie własnej postawy oraz relacji z uczestnikami kursu/zajęć	niedoboru	37%	6%	86%	6%
W	znajomość metod rozpoznania potrzeb użytkowników w zakresie nauki języka obcego	nadwyżkowa	34%	16%	79%	3%
W	znajomość celów i zastosowań ewaluacji oraz metod jej realizacji	nadwyżkowa	40%	23%**	74%	3%
U	umiejętność projektowania kursu/zajęć, opracowywania programów i treści kursów/zajęć oraz dobierania lub opracowywania materiałów dydaktycznych, w tym w formie zdalnej	nadwyżkowa	38%	20%**	72%	8%
KS	podnoszenie odpowiedzialności za skutki podejmowanych działań oraz za powierzony sprzęt na stanowisku pracy	nadwyżkowa	29%	27%**	66%	3%
W	znajomość języka obcego stanowiącego przedmiot kursu/zajęć w mowie i piśmie, na poziomie C1, C2	zrównoważona	32%	19%	76%	5%
W	znajomość kompetencji ogólnych i językowych użytkowników	zrównoważona	25%	13%	79%	5%
U	umiejętność określania poziomu biegłości językowej osób uczących się	zrównoważona	23%	13%	84%	0%
U	umiejętność dostosowywania metodyki i techniki prowadzenia kursu/zajęć do uczestników oraz do formy kursu/zajęć	zrównoważona	32%	21%**	68%	8%
U	umiejętność realizowania kursu/zajęć zgodnie z założeniami programu	zrównoważona	22%	8%	85%	6%
U	umiejętność jasnego i precyzyjnego przekazywania informacji, aby zapewnić efektywne uczenie się, wyrażać opinie w sposób otwarty i konstruktywny	zrównoważona	31%	16%	78%	5%
U	umiejętność budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy i własnego	zrównoważona	35%	22%**	69%	8%
KS	kierowanie się zasadami etykiety zawodowej oraz zgodnymi z etyką zawodową i przepisami obowiązującymi w branży	zrównoważona	22%	17%	72%	11%
W	znajomość zasad przeprowadzania i interpretacji wyników oceny potencjału użytkowników w naborze na kurs/zajęcia i/lub w formie zdalnej	wystarczająca	29%	29%**	68%	2%
W	znajomość psychologicznych i społecznych uwarunkowań uczenia się	wystarczająca	35%	19%	74%	5%

Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	znajomość zasad i przepisów BHP, ochrony ppoż., ochrony danych osobowych, ergonomii w zakresie dotyczącym przygotowania i realizacji kursu/zajęć	wystarczająca	26%	8%	87%	3%
W	znajomość metod i technik uczenia, w tym w formie zdalnej oraz autorskich metod uczenia obowiązujących w podmiocie, w którym realizowana jest nauka języka obcego	wystarczająca	29%	22%**	75%	3%
U	umiejętność tworzenia środowiska sprzyjającego uczeniu się, budowania motywacji uczestników, uwzględniając różnice, ich preferencje indywidualne i możliwości	wystarczająca	22%	23%**	70%	5%
U	umiejętność przygotowywania i przeprowadzania testów, oceny: potencjału, postępów i efektów uczenia się i wykorzystywania ich wyników do projektowania i doskonalenia programu kursu/zajęć	wystarczająca	34%	20%**	76%	3%
U	umiejętność śledzenia trendów i poszukiwania informacji na temat nowych, ulepszonych metod, technik i narzędzi pracy	wystarczająca	31%	30%**	66%	3%
U	umiejętność przeprowadzania ewaluacji usługi i formułowania rekomendacji do jej doskonalenia	wystarczająca	39%	9%	81%	3%
U	umiejętność współpracy z innymi pracownikami, wykonując na ich zlecenie czynności administracyjne i marketingowe	wystarczająca	42%	15%	75%	8%
KS	proaktywne wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta	wystarczająca	28%	23%**	71%	5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Metodyk/scenarzysta ds. e-learningu

Metodyk/scenarzysta ds. e-learningu 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, a także przeprowadza ewaluację

i wykorzystuje jej wyniki do doskonalenia usługi. Trzema głównymi zadaniami zawodowymi metodyka/scenarzysty ds. e-learningu w badanych firmach są:

- identyfikowanie potrzeb rozwojowych i oczekiwań odbiorców usługi e-learningu (np. głównych celów rozwojowych wynikających z rozpoznanych problemów lub wyzwań biznesowych, specyfiki grupy docelowej, warunków, w jakich będzie realizowana usługa rozwojowa, jej charakteru i formatu) (98%),
- dobór metod i środków dydaktycznych do potrzeb e-learningu: wybór modelu kształcenia (synchroniczny, asynchroniczny) oraz typu (videolearning, scorm, podcast, screencasty) (75%),
- przekładanie zakładanych efektów uczenia się na treści kształcenia, stanowiących podstawę realizacji usługi e-learningu (np. e-learning synchroniczny lub asynchroniczny) (62%).

Natomiast metodycy najrzadziej wykonują zadania związane z:

- opracowaniem scenariusza usługi e-learningu (na podstawie założeń określonych w koncepcji programu), zawierającego wszystkie informacje merytoryczne przekazywane podczas realizacji usługi rozwojowej (55%),
- opracowaniem koncepcji programu usługi e-learningu (54%),
- projektowaniem i przeprowadzaniem różnych rodzajów ewaluacji (54%).

Te trzy najrzadziej występujące zadania metodyka częściej wskazywane były przez pracodawców w firmach zatrudniających 10–49 lub 50 i więcej pracowników.

W tabeli 14 przedstawiono 22 kluczowe kompetencje wskazane przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku metodyk/scenarzysty ds. e-learningu.

Bilans pozwolił wskazać **kompetencje, które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości⁸⁷); są to umiejętność: 1) projektowania koncepcji procesu e-learning oraz znajomość 2) psychologicznych i społecznych uwarunkowań procesu uczenia się oraz motywacji.

⁸⁷ W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

Należy również zwrócić uwagę na jedną kompetencję – znajomość źródeł informacji, wiedzy, dobrych praktyk potrzebnych do zaprojektowania i realizacji procesu e-learningu, która jest relatywnie ważniejsza z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniana przez samych pracowników, ale zaobserwowana jest w jej przypadku luka kompetencyjna i jednocześnie zapotrzebowanie na nią będzie rosnąć. Jest to kompetencja, która **powinna być kształtowana niezależnie od jej obecnej podaży na rynku**.

Warto także zwrócić uwagę na kompetencje, w przypadku których ponad 30% pracodawców oceniło ich wzrost znaczenia w przyszłości – dotyczy to (1) umiejętności identyfikowania potrzeb rozwojowych i oczekiwań odbiorców usługi e-learningu oraz (2) umiejętności rozwiązywania problemów. Przygotowywanie treści e-learning w niedalekiej przyszłości (w ciągu 3 kolejnych lat), w opinii pracodawców, będzie wymagało coraz więcej narzędzi z zakresu technologii informacyjnych, śledzenia trendów i szukania informacji nt. nowych metod, technik i narzędzi pracy. Treści e-learning będą musiały także być coraz bardziej atrakcyjne dla odbiorcy.

Tabela 14. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska metodyka/scenarzysty ds. e-learningu


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	znajomość psychologicznych i społecznych uwarunkowań procesu uczenia się oraz motywacji	niedoboru	41%	21%**	73%	5%
W	znajomość podstawowych funkcjonalności oprogramowania i innych narzędzi dedykowanych do tworzenia usługi e-learningu	niedoboru	35%	13%	75%	4%
U	umiejętność projektowania koncepcji procesu e-learning	niedoboru	41%	20%**	74%	0%
U	umiejętność monitowania materiałów źródłowych pozyskiwanych od ekspertów dziedzinowych	nadwyżkowa	51%	16%	83%	0%
U	umiejętność opracowywania fabuły, elementów grywalizacji, dialogów	nadwyżkowa	42%	17%	82%	0%
W	znajomość zasad i sposobów wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w celu wspomaganie rozwoju	zrównoważona	40%	28%**	62%	9%
W	znajomość źródeł informacji, wiedzy, dobrych praktyk potrzebnych do zaprojektowania i realizacji procesu e-learningu	zrównoważona	52%*	20%**	71%	4%


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	znajomość w stopniu biegłym języka (najczęściej polskiego), w jakim pisana jest koncepcja i scenariusz usługi e-learningu oraz dostępne są materiały źródłowe	zrównoważona	43%	12%	87%	0%
U	umiejętność identyfikowanie potrzeb rozwojowych i oczekiwań odbiorców usługi e-learningu	zrównoważona	42%	42%**	57%	1%
U	umiejętność projektowania scenariuszy usługi rozwojowej, w tym ćwiczeń do osadzenia na platformie e-learningowej	zrównoważona	48%	17%	78%	5%
U	umiejętność przygotowywania materiałów wspomagających osiągnięcie celów rozwoju	zrównoważona	40%	12%	78%	9%
U	podchodzenie z otwartością do nowych rozwiązań, metod i narzędzi wsparcia rozwoju oraz ich popularyzacja	zrównoważona	41%	24%**	71%	5%
U	umiejętność rozwiązywania problemów	zrównoważona	41%	33%**	62%	1%
U	umiejętność współpracy z zespołem projektowym	zrównoważona	43%	10%	85%	4%
U	umiejętność w stopniu biegłym posługiwania się językiem, w którym tworzona jest koncepcja i scenariusz usługi rozwojowej	zrównoważona	44%	13%	86%	0%
KS	przestrzeganie zasad etyki zawodowej, stosowanie standardów i uwzględnianie dobrych praktyk związane z projektowaniem usługi rozwojowej e-learning	zrównoważona	33%	17%	82%	0%
KS	przestrzeganie przepisów prawa autorskiego	zrównoważona	33%	17%	82%	0%
W	znajomość podstawowych zasad projektowania user experience design (UX)	wystarczająca	47%	18%	76%	5%
W	znajomość języka obcego (angielskiego) w stopniu umożliwiającym pozyskiwanie nowej wiedzy i informacji i wykorzystywanie go w pracy	wystarczająca	40%	12%	87%	0%
U	umiejętność projektowania interaktywności na ekranach, rozpisywania aktywnych i pasywnych elementy ekranów	wystarczająca	35%	24%**	71%	4%
U	umiejętność przeprowadzania ewaluacji usługi i formułowania rekomendacji do jej doskonalenia	wystarczająca	41%	15%	83%	1%
U	umiejętność śledzenia trendów i szukania informacji nt. nowych metod, technik i narzędzi pracy, dbałość o swój rozwój zawodowy	wystarczająca	43%	21%**	69%	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Developer treści e-learning

Deweloper treści e-learning to osoba odpowiedzialna za opracowanie w specjalistycznych narzędziach do tworzenia treści multimedialnych usługi e-learningu, np. kursu lub szkolenia, na podstawie scenariusza e-learningowego (np. asynchronicznych szkoleń e-learningowych). W badanych firmach do trzech najczęściej realizowanych zadań pracowników na tym stanowisku należały:

- przygotowywanie elementów składowych materiałów multimedialnych: ilustracji, komentarzy dźwiękowych, animacji, krótkich sekwencji filmowych i nagrań dźwiękowych, interaktywnych ćwiczeń, gier i quizów do e-learningu (89%),
- montowanie filmów i nagrań (75%),
- opracowanie projektu graficznego (wizualizacji) usługi rozwojowej (71%).

Developerzy najrzadziej wykonują zadania związane z:

- opracowaniem próbki technicznej usługi rozwojowej, np. szkolenia do przetestowania zgodności ze standardami technicznymi platformy e-learningowej (68%),
- opracowaniem ekranów (na podstawie dostarczonego scenariusza i wytycznych dot. wizualizacji) (64%).

Dwa najczęściej wykonywane w badanych firmach zadania na tym stanowisku są domeną mikroprzedsiębiorstw. Pozostałe zadania wykonywane są częściej w firmach zatrudniających min. 10 pracowników.

Poniżej przedstawiono 19 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku developera treści e-learningu.

Bilans pozwolił wskazać **kompetencje, które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsze dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości⁸⁸); są to umiejętności: 1) programowania fabuły, elementów grywalizacji, dialogów oraz 2) śledzenia trendów i szukania informacji nt. nowych metod, technik i narzędzi pracy, dbanie o swój rozwój zawodowy

Należy również zwrócić uwagę na jedną kompetencję – umiejętność analizy danych, działań i możliwych rozwiązań, która jest relatywnie ważniejsza z punktu widzenia

⁸⁸ W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

pracodawców, wysoko oceniana przez samych pracowników, ale zaobserwowana jest w jej przypadku luka kompetencyjna i jednocześnie, na którą zapotrzebowanie będzie rosnąć. Jest to kompetencja, która **powinna być kształtowana niezależnie od jej obecnej podaży na rynku.**

W przypadku stanowiska developera treści e-learning pracodawcy uznali także, że **znaczenie wszystkich wyodrębnionych na tym stanowisku kompetencji będzie rosło w przyszłości, a w przypadku 60% z nich na taki wzrost wskazało ponad 30 % pracodawców. Często kompetencje te są także trudne do pozyskania przez pracodawców.** Dane te pozwalają stwierdzić, że **stanowisko dewelopera treści e-learning należy traktować w kategoriach stanowiska przyszłości.** Rola ta bowiem jest na etapie dostosowywania się do specyfiki branży i jeśli spełnią się przewidywania pracodawców, rozszerzy się. Developer treści e-learning będzie musiał, oprócz wiedzy programistycznej, umieć połączyć ją z wiedzą o uczeniu się, w taki sposób, aby efektywnie wspomóc ten proces.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na rolę kompetencji wystarczających na stanowisku developera treści e-learning (relatywnie mniej ważnych dla pracodawców i jednocześnie relatywnie niżej ocenianych przez pracowników), takich jak: (1) znajomość zasad działania platform e-learningowych, (2) biegłe posługiwanie się narzędziami do tworzenia treści, (3) programowanie ekranów i interakcji w narzędziu do e-learningu, (4) znajomość psychospołecznych uwarunkowań uczenia się oraz (5) umiejętność rozwiązywania problemów (ta kompetencja została również oceniona jako trudna do pozyskania). Ponieważ ich znaczenie w przyszłości będzie rosło, to jeśli te kompetencje nie zostaną rozwinięte u pracowników, w przyszłości stać się mogą kompetencjami niedoboru.

Tabela 15. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska developera treści e-learningu


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność programowania fabuły, elementów grywalizacji, dialogów	niedoboru	47%	**	72%	0%
U	umiejętność śledzenia trendów i szukania informacji nt. nowych metod, technik i narzędzi pracy, dbałość o swój rozwój zawodowy	niedoboru	47%	28%**	71%	0%
W	znajomość zasad i metod wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w celu wspomaganie rozwoju	nadwyżkowa	55%	53%**	47%	0%
W	znajomość narzędzi i technologii e-learningu, np. Camtasia, Articulate 360, iSpring, Lectora i inne narzędzia authoringowe oraz do montażu i obróbki grafiki (pakiet Adobe), wideo i audio	nadwyżkowa	57%	27%**	72%	0%
W	znajomość języka (angielskiego) w stopniu umożliwiającym pozyskiwanie nowej wiedzy i informacji	nadwyżkowa	48%	44%**	56%	0%
U	umiejętność projektowania interfejsu użytkownika	nadwyżkowa	53%	35%**	64%	0%
U	umiejętność na poziomie zaawansowanym – posługiwanie się aplikacjami do obróbki grafik, wideo i audio	nadwyżkowa	40%	36%**	56%	0%
W	znajomość podstawowych założeń metodyki e-learningu, zasad tworzenia koncepcji i scenariuszy usługi e-learningu	zrównoważona	48%	37%	55%	1%
W	znajomość języków i stylów programowania JavaScript, HTML5, CSS3, Kotlin, PHP (Symfony)	zrównoważona	49%	27%**	72%	0%
U	podchodzenie z otwartością do nowych rozwiązań, programów i narzędzi programowania	zrównoważona	48%	35%**	64%	0%
U	umiejętność analizy danych, działań i możliwych rozwiązań	zrównoważona	62%*	35%**	65%	0%
KS	przestrzeganie zasad etyki zawodowej, stosowanie standardów i uwzględnianie dobrych praktyk związanych z programowaniem na potrzeby uczenia się na odległość	zrównoważona	48%	37%**	63%	0%
KS	przestrzeganie przepisów prawa autorskiego	zrównoważona	41%	29%**	64%	0%
W	znajomość podstawowych zasad działania platform e-learningowych: open source (np. Moodle) lub komercyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem standardów komunikacji na linii usługa rozwojowa – platforma	wystarczająca	40%	37%**	55%	0%
W	znajomość psychologicznych i społecznych uwarunkowań procesu uczenia się	wystarczająca	48%	35%**	64%	1%
U	umiejętność biegłego posługiwania się narzędziami do tworzenia treści: programami authoringowymi	wystarczająca	49%	35%**	63%	0%
U	umiejętność programowania ekranów oraz interakcji w narzędziu do tworzenia szkoleń e-learningowych	wystarczająca	49%	28%**	71%	0%


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność współpracowania z zespołem projektowym	wystarczająca	39%	29%**	63%	0%
U	umiejętność rozwiązywania problemów	wystarczająca	56%	35%**	65%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej

Koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej odpowiada za planowanie i prawidłową organizację usługi rozwojowej z zastosowaniem standardów oraz przyjętym harmonogramem i budżetem. Ponadto pośredniczy on w kontakcie klienta z realizatorami usługi rozwojowej, a także koordynuje i dba o właściwą komunikację zespołu projektowego. Do jego zadań wliczyć można także przeprowadzanie analizy potrzeb rozwojowych i przekazywanie wyciągniętych na jej podstawie wniosków realizatorom usługi. Dodatkowo koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej ewaluje usługę i wskazuje obszary wymagające modyfikacji. Do trzech głównych zadań koordynatora w badanych firmach należą:

- koordynowanie procesu dostarczenia usługi rozwojowej zgodnie z przyjętym harmonogramem i budżetem (78%),
- nadzorowanie i wsparcie procesu identyfikacji potrzeb rozwojowych i/lub przeprowadzania oceny potencjału rozwojowego klienta przy użyciu różnorodnych metod i narzędzi zgodnie z ofertą (75%),
- weryfikowanie osiągnięcia przez odbiorcę usługi celów rozwoju i zakładanych efektów uczenia się (72%).

Koordynatorzy najrzadziej wykonują natomiast zadania związane z:

- nadzorowaniem procesu rekrutacji odbiorców usługi rozwojowej i/lub prowadzenie ich naboru i selekcji (np. trenerów, instruktorów, lektorów) (60%),

- przygotowaniem raportu z zakończenia usługi rozwojowej (57%),
- dokumentowaniem realizacji usługi rozwojowej w celu jej właściwego rozliczenia oraz prowadzeniem dalszych działań promocyjnych, marketingowych, sprzedażowych oraz działań doskonalących usługę (55%).

Poniżej przedstawiono 26 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej.

Koordynator to stanowisko charakteryzujące się brakiem luki kompetencyjnej, co oznacza, że **nie ma wśród wskazanych kompetencji takich, które byłyby ważniejsze dla pracodawców i które trudno byłoby pozyskać.**

Bilans pozwolił wskazać jedną **kompetencję, którą należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsza dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości⁸⁹); są to umiejętności przeprowadzania ewaluacji usługi rozwojowej i formułowanie rekomendacji do jej doskonalenia.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na kompetencje, które w opinii pracodawców będą zyskiwały na znaczeniu w przyszłości: (1) znajomość specyfiki oferowanych usług rozwojowych, (2) umiejętność współtworzenia oferty usługi na podstawie wyników diagnozy potrzeb rozwojowych, (3) umiejętność pozyskiwania podwykonawców usługi, (4) umiejętność planowania i koordynowania procesu rekrutacji odbiorców ostatecznych usługi rozwojowej oraz nowych członków zespołu, (5) znajomość indywidualnych stylów i metod pracy pozostałych członków zespołu, (6) umiejętność przeprowadzania diagnozy potrzeb rozwojowych, wykorzystując adekwatne narzędzia oraz (7) dbałość o utrzymanie wysokiej jakości usług i o zadowolenie wszystkich odbiorców.

Podsumowując profil koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej, zauważyć można, że jest to przede wszystkim lider zarządzający pracą innych, który dba o to, aby każdy element realizacji usługi rozwojowej był wykonany zgodnie z przyjętymi standardami. Wydaje się, że potrzebą pracodawców w zakresie tego stanowiska jest dalsze poszerzenie roli koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej do współtworzenia usługi rozwojowej i zarządzaniem tym procesem. Zauważa się też potrzebę ewaluacji prowadzonych usług rozwojowych.

⁸⁹ W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

Tabela 16. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	znajomość oczekiwań, potrzeb i otoczenia zewnętrznego odbiorcy usług rozwojowych	niedoboru	41%	18%	78%	1%
U	umiejętność zachowywania spokoju, bycie opanowanym w sytuacjach nagłych/niestandardowych, rozwiązywanie problemów	niedoboru	39%	12%	80%	8%
U	umiejętność dokumentowania przebiegu realizacji usługi do jej właściwego rozliczenia oraz dla dalszych celów promocyjno-marketingowych	niedoboru	21%	11%	88%	1%
U	umiejętność przeprowadzania ewaluacji usługi i formułowanie rekomendacji do jej doskonalenia	niedoboru	40%	23%**	67%	5%
W	znajomość specyfiki oferowanych usług rozwojowych	nadwyżkowa	46%	23%**	69%	7%
W	znajomość narzędzi i technik projektowania usługi rozwojowej	nadwyżkowa	25%	7%	78%	11%
U	umiejętność współtworzenia oferty usługi na podstawie wyników diagnozy potrzeb rozwojowych	nadwyżkowa	36%	24%**	74%	1%
U	umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych komunikatów, komunikowanie się w sposób zapewniający efektywną współpracę członków całego zespołu projektowego oraz właściwą realizację usługi	nadwyżkowa	25%	19%	70%	10%
KS	świadome przestrzeganie praw dotyczących poufności danych, praw autorskich oraz licencji	nadwyżkowa	19%	12%	82%	4%
W	znajomość na poziomie podstawowym zakresu zagadnień stanowiących przedmiot realizowanych usług rozwojowych	zrównoważona	33%	8%	87%	1%
U	umiejętność planowania i koordynowania pracy własnej oraz zespołu z uwzględnieniem harmonogramu i budżetu usługi rozwojowej	zrównoważona	42%	16%	79%	4%
U	umiejętność formułowania wniosków zebranych na etapie diagnozy potrzeb i przekazywanie ich osobom odpowiedzialnym za opracowanie usługi rozwojowej	zrównoważona	26%	14%	78%	6%
U	umiejętność planowania organizacji usługi rozwojowej pod kątem logistycznym	zrównoważona	39%	18%	75%	6%
U	umiejętność pozyskiwania podwykonawców usługi (np. dostawcę oprogramowania, grafika)	zrównoważona	31%	21%**	72%	6%
U	umiejętność planowania i koordynowania procesu rekrutacji odbiorców ostatecznych usługi rozwojowej oraz nowych członków zespołu	zrównoważona	25%	24%**	67%	8%
KS	bycie zmotywowanym i nieustępliwym w sytuacjach trudnych/awaryjnych – przejmowanie inicjatywy w działaniu zgodnie z przyjętymi procedurami	zrównoważona	43%	19%	74%	7%

Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
KS	posługiwanie się zgodnie z zasadami etyki biznesowej	zrównoważona	26%	16%	80%	3%
KS	efektywna współpraca z innymi członkami zespołu	zrównoważona	28%	10%	82%	4%
W	znajomość indywidualnych stylów i metod pracy pozostałych członków zespołu	wystarczająca	46%	25%**	67%	4%
W	znajomość programów do podstawowej obróbki graficznej treści i wizualizacji danych, w tym umożliwiające np. tworzenie infografik	wystarczająca	29%	19%	70%	9%
W	znajomość celów i zastosowania ewaluacji oraz metod jej realizacji	wystarczająca	34%	19%	76%	1%
W	znajomość w podstawowym zakresie prawa dotyczącego tajemnicy przedsiębiorstwa, ochrony danych osobowych i informacji poufnych oraz prawa autorskiego i licencji do użytku komercyjnego	wystarczająca	31%	15%	74%	10%
W	znajomość na poziomie podstawowym zasad redakcji treści oraz korekty językowej i technicznej	wystarczająca	30%	19%	75%	3%
U	umiejętność przeprowadzania diagnozy potrzeb rozwojowych, wykorzystując adekwatne narzędzia	wystarczająca	32%	23%**	70%	4%
KS	dbałość o utrzymanie wysokiej jakości usług i o zadowolenie wszystkich odbiorców	wystarczająca	33%	23%**	73%	1%
KS	wykazywanie proaktywności w poszukiwaniu źródeł informacji, wiedzy i samorozwoju	wystarczająca	37%	16%	74%	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

Specjalista ds. sprzedaży i marketingu

Specjalista ds. sprzedaży i marketingu pozyskuje nowych klientów oraz informuje nowych i obecnych klientów o prowadzonych działaniach rozwojowych. Dodatkowo odpowiedzialny jest za identyfikację celów i potrzeb klientów oraz budowanie z nimi relacji. Nie wolno także pominąć jego roli we współtworzeniu spersonalizowanych ofert sprzedażowych, rozwiązywaniu problemów w organizacji usługi rozwojowej i procesu jej sprzedaży, a także administrowania dokumentacją firmy (np. ankiety, programy usług rozwojowych). Przy czym specjalista ds. sprzedaży i marketingu dba także o obsługę klienta i/lub wizerunek firmy

w sieci. Do trzech najczęściej realizowanych na tym stanowisku zadań w badanych firmach należą:

- identyfikowanie grupy docelowej pod kątem sprzedaży i marketingu oferty usługi rozwojowej (69%),
- tworzenie oferty usług w odniesieniu do analizy sytuacji na rynku i zdiagnozowanych potrzeb odbiorców (59%),
- promocja i reklama oferowanych usług za pomocą różnych środków przekazu (57%).

Specjaliści ds. sprzedaży i marketingu najrzadziej wykonują w badanych firmach zadania związane z:

- prowadzeniem obsługi posprzedażowej – tworzenie długoterminowych relacji z odbiorcami usługi (26%),
- content marketingiem oraz copywritingiem (23%),
- sprzedażą przez portal biznesowy, np. LinkedIn, na forach i zamkniętych grupach zgodnie z zasadami komunikacji i savoir-vivre w social mediach (22%).

Większość zadań przypisanych do tej roli zawodowej wskazywali nieco częściej pracodawcy reprezentujący małe firmy, zatrudniające min. 10 pracowników.

Poniżej przedstawiono 26 kluczowych kompetencji wskazanych przez ekspertów jako te, które powinien posiadać pracownik na stanowisku specjalisty ds. sprzedaży i marketingu.

Bilans pozwolił wskazać **kompetencje, które należy rozwijać w pierwszej kolejności** (relatywnie ważniejsza dla pracodawców + niższa samoocena pracowników + wzrost znaczenia kompetencji w przyszłości⁹⁰); są to umiejętność: 1) negocjowania warunków zakupu i realizacji usługi rozwojowej oraz znajomość 2) trendów marketingowych oraz zasad prowadzenia działań promocyjnych w mediach tradycyjnych i internetowych, w tym w mediach społecznościowych.

Należy również zwrócić uwagę na kompetencje, które są relatywnie ważniejsze z punktu widzenia pracodawców, wysoko oceniane przez samych pracowników i jednocześnie, na które zapotrzebowanie będzie rosnąć. Są to **kompetencje, które powinny być kształtowane niezależnie od ich obecnej podaży na rynku** – wśród nich znalazły się: (1) umiejętność

⁹⁰ W opinii przynajmniej 20% pracodawców.

diagnozowania potrzeb rozwojowych i odzwierciedlania ich w argumentacji handlowej oraz ofercie kierowanej do klienta, (2) umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych i perswazyjnych komunikatów opartych o realne potrzeby klientów z użyciem języka korzyści i celów.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę:

- **lukę kompetencyjną** zidentyfikowano wśród takich kompetencji, jak: (1) umiejętność informowania klienta o celu, przebiegu i o potencjalnych efektach przeprowadzenia usługi rozwojowej, (2) umiejętność diagnozowania potrzeb rozwojowych i odzwierciedlania ich w argumentacji handlowej oraz ofercie kierowanej do klienta, (3) umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych i perswazyjnych komunikatów opartych o realne potrzeby klientów z użyciem języka korzyści i celów,
- **znajomość trendów marketingowych oraz zasad prowadzenia działań promocyjnych w mediach tradycyjnych i internetowych, w tym w mediach społecznościowych** to kompetencja, co do której najwięcej pracodawców przewiduje wzrost znaczenia w przyszłości (24%), **największą trudność w pozyskaniu na rynku** pracodawcy mają z kompetencjami: (1) znajomość aktów prawnych i procedur dotyczących prowadzenia działań handlowych przy użyciu różnych kanałów kontaktu (np. e-mail, telefon, spotkania); ochrony danych osobowych i informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa oraz podstawy prawa autorskiego i licencji (np. grafiki, zdjęcia), (2) umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych i perswazyjnych komunikatów opartych na realnych potrzebach klientów z użyciem języka korzyści i celów.

Tabela 17. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska specjalista ds. sprzedaży i marketingu


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
W	znajomość specyfiki oferowanych usług rozwojowych	niedoboru	49%	14%	79%	5%
W	znajomość zasad sporządzania dokumentacji sprzedażowej, w tym związanych z ważnością ofert i tworzenia umów sprzedażowych	niedoboru	39%	14%	85%	0%
W	znajomość trendów marketingowych oraz zasad prowadzenia działań promocyjnych w mediach tradycyjnych i internetowych, w tym w mediach społecznościowych	niedoboru	48%	24%**	71%	4%
U	umiejętność informowania klienta o celu, przebiegu i o potencjalnych efektach przeprowadzenia usługi rozwojowej	niedoboru	52%*	16%	74%	5%
U	umiejętność negocjowania warunków zakupu i realizacji usługi rozwojowej	niedoboru	50%	22%**	72%	5%
U	umiejętność zarządzania relacjami, współpracowania z osobami zaangażowanymi w proces projektowania i dostarczenia usługi rozwojowej	niedoboru	44%	15%	82%	2%
W	znajomość standardów obsługi klienta obowiązujących w organizacji	nadwyżkowa	39%	17%	77%	3%
W	znajomość oczekiwań, potrzeb i otoczenia zewnętrznego klienta	nadwyżkowa	48%	17%	79%	0%
W	znajomość w podstawowym zakresie: poznawcze, emocjonalne i społeczne uwarunkowania uczenia się osób dorosłych	nadwyżkowa	41%	18%	74%	2%
U	umiejętność przekazywania klientom informacji o nowościach w ofercie, stosując adekwatne narzędzia komunikacji	nadwyżkowa	51%	11%	79%	4%
U	umiejętność prowadzenia działań w social mediach zgodnie z zasadami budowania profesjonalnego wizerunku	nadwyżkowa	34%	20%**	68%	8%
U	umiejętność priorytetyzowania celów biznesowych firmy, uwzględniając potrzeby klienta	nadwyżkowa	49%	23%**	67%	2%
U	umiejętność tworzenia trwałych relacji biznesowych z klientami z wykorzystaniem komunikacji bezpośredniej i social mediów	nadwyżkowa	37%	17%	78%	2%
W	znajomość procedur w organizacji związanych z tworzeniem, gromadzeniem i kategoryzowaniem informacji i dokumentów	zrównowazona	50%	9%	87%	1%
U	umiejętność aktualizowania i wykorzystywania danych gromadzonych w bazie klientów	zrównowazona	44%	11%	80%	8%
U	umiejętność proaktywnego wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klienta	zrównowazona	38%	17%	72%	7%


Obszar	Kompetencje	Ocena dopasowania kompetencyjnego	Trudność pozyskania kompetencji – ocena pracodawców	Znaczenie kompetencji wzrośnie	Znaczenie kompetencji pozostanie takie samo	Znaczenie kompetencji zmniejszy się
U	umiejętność diagnozowania potrzeb rozwojowych i odzwierciedlania ich w argumentacji handlowej oraz ofercie kierowanej do klienta	zrównoważona	52%*	20%**	77%	3%
U	umiejętność współtworzenia oferty usług na podstawie wyników diagnozy potrzeb	zrównoważona	49%	16%	81%	3%
U	umiejętność konstruowania jasnych, precyzyjnych i perswazyjnych komunikatów opartych na realnych potrzebach klientów z użyciem języka korzyści i celów	zrównoważona	55%*	23%**	76%	0%
KS	bycie zmotywowanym do osiągnięcia celów i niepoddawanie się w przypadku problemów z ich realizacją	zrównoważona	43%	14%	77%	5%
KS	otwartość na zmianę sposobu działania	zrównoważona	50%	18%	76%	5%
KS	kierowanie się zasadami etyki zawodowej i poszanowaniem konkurencji	zrównoważona	43%	19%	77%	1%
W	znajomość modelu biznesowego organizacji, którą reprezentuje	wystarczająca	46%	10%	84%	6%
W	znajomość aktów prawnych i procedur dotyczących prowadzenia działań handlowych przy użyciu różnych kanałów kontaktu (np. e-mail, telefon, spotkania); ochrony danych osobowych i informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa oraz podstawy prawa autorskiego i licencji (np. grafiki, zdjęcia)	wystarczająca	55%	18%	73%	5%
W	znajomość języków obcych w stopniu umożliwiającym pozyskanie wiedzy i informacji oraz swobodną komunikację	wystarczająca	45%	17%	78%	2%
U	umiejętność tworzenia treści edukacyjnych i reklamowych oraz prowadzenia działań promocyjnych na stronie internetowej firmy/fanpage /blogu etc.	wystarczająca	45%	20%**	77%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021.

Nota: W – wiedza, U – umiejętności, KS – kompetencje społeczne.

Legenda:

 * Luka kompetencyjna – trudność pozyskania (powyżej 50%)

 ** Zmiana znaczenia (wskazana przez minimum 20% pracodawców)

7. Scenariusze rozwoju branży usług rozwojowych

Głównym narzędziem określenia kierunków rozwoju branży UR w Polsce były wyniki badania delfickiego przeprowadzonego wśród ekspertów (przedsiębiorców, ekspertów branżowych). Stanowiska ekspertów wyrażone w badaniu delfickim uzupełniono o wyniki badania jakościowego, głównie w odniesieniu do przewidywań dotyczących nowych kompetencji, kompetencji zyskujących i tracących na znaczeniu. Na tej podstawie nakreślono scenariusze rozwoju branży UR w Polsce.

Kierunki rozwoju branży

W ramach badania delfickiego określono hipotetyczne kierunki rozwoju branży UR, wyrażone przy użyciu odpowiednich tez, opisujących zjawiska mogące kształtować przyszłość branży. Analiza odpowiedzi respondentów prowadzi do następujących **spostrzeżeń**.

- **Za najbardziej prawdopodobne kierunki rozwoju branży** eksperci uznali następujące:
 - profesjonalizacja branży UR spowoduje, że w procesie dostarczania usługi rozwojowej wzrośnie znaczenie diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz walidacji efektów uczenia się;
 - starzenie się społeczeństwa, wydłużanie się aktywności zawodowej oraz wzrost świadomości i chęci zachowania dobrostanu fizycznego, intelektualnego i społecznego, istotnie zwiększą zapotrzebowanie na usługi rozwojowe dopasowane do potrzeb starszych grup wiekowych.
- **Z największym sceptycyzmem ekspertów** spotkała się teza, zgodnie z którą zapotrzebowanie przedsiębiorstw na wąskie, wyskoscjonalistyczne usługi rozwojowe spowoduje postępujące rozdrobnienie branży i wzrost udziału w niej firm mikro i małych. Jako uzasadnienie wskazywano, że przyszłością branży mogą być specjalistyczne, tzw. butikowe firmy o wąskich specjalizacjach. Jednocześnie podkreślano, że duże firmy szkoleniowe mają większe możliwości współpracy z osobami/trenerami o unikatowych specjalizacjach, będąc w stanie zaoferować im wyższe wynagrodzenie, a obecny poziom rozdrobnienia branży jest tak znaczący, że trudno wyobrazić sobie dalszy jego wzrost.

- Zdaniem ekspertów **najszybciej powinno zaistnieć zjawisko opisane tezą** mówiącą o tym, iż świadczenie usług zbliżonych do usług rozwojowych przez nietypowe dla branży podmioty, np. influencerów i/lub lifestyle'owych youtuberów, przyczyni się do zacierania granic pomiędzy branżą UR a innymi rodzajami działalności rozwojowej (72% ekspertów określiło czas realizacji tezy jako krótszy niż 3 lata).
- Z kolei **najbardziej odroczone w czasie** będzie upowszechnienie zjawisk opisanych dwiema tezami: tezą stanowiącą, iż postęp robotyzacji i wzrost znaczenia sztucznej inteligencji spowoduje upowszechnienie się usług rozwojowych z udziałem awatarów i symulatorów oraz tezą, zgodnie z którą upowszechnienie się form zdalnych (m.in. masowych otwartych kursów online/MOOC, awatarów) uczyni z usług realizowanych bezpośrednio przez człowieka (np. trenera, coacha, instruktora) usługi ekskluzywne (zdaniem odpowiednio 67% i 65% ekspertów powyższe zjawiska upowszechnią się w okresie dłuższym niż 3 lata).
- **Respondentów wyróżnionych ze względu na typ** (przedsiębiorcy, eksperci branżowi, edukatorzy) **najsilniej podzieliła ocena tezy** mówiącej o tym, że postęp robotyzacji i wzrost znaczenia sztucznej inteligencji przyczyni się do upowszechnienia się usług rozwojowych z udziałem awatarów i symulatorów.
- **Przedsiębiorcy działający w branży** za najbardziej prawdopodobny kierunek rozwoju branży uznali zjawisko przedstawione w tezie, zgodnie z którą upowszechnią się krótkie, zdalne formy nabywania i rozwoju kompetencji, dobierane indywidualnie z dostępnych modułów (szkolenia „patchworkowe”).
- **Eksperti branżowi** specjalizujący się w analizie branży lub działający w instytucjach zrzeszających przedstawicieli branży UR (w tym członkowie Sektorowej Rady ds. Kompetencji) **za niemal pewny kierunek zmian w branży** uznali wzrost znaczenia diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz walidacji efektów uczenia się jako skutek profesjonalizacji branży usług rozwojowych, a za bardzo prawdopodobną zmianę w kierunku zwiększonego zapotrzebowania na usługi rozwojowe dopasowane do potrzeb starszych grup wiekowych. W ich ocenie **mało realne** wydaje się upowszechnienie zjawisk związanych z dalszym rozdrobnieniem branży i wzrostem udziału w niej mikro i małych firm oraz przekształceniem się usług realizowanych przez trenera, coacha lub instruktora w usługi ekskluzywne w wyniku upowszechnienia się form zdalnych.
- **Przedstawiciele uczelni i podmiotów zajmujących się edukacją pozaformalną kadr w branży** jako najbardziej prawdopodobną ocenili tezę stanowiącą, iż profesjonalizacja branży usług UR przyniesie wzrost znaczenia diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz walidacji efektów uczenia się, a podali w wątpliwość możliwość wypierania z rynku firm świadczących głównie usługi stacjonarne.

Scenariusze rozwoju branży

Ocena prawdopodobnych kierunków rozwoju branży przez ekspertów – uczestników badania delfickiego pozwoliła określić czynniki wpływające na dalszy rozwój branży UR. Eksperci, wypowiadając się na temat przyszłości branży, oceniali siłę wpływu poszczególnych czynników oddziałujących na branżę oraz przewidywany czas ich urzeczywistnienia (tabela 18).

Tabela 18. Ocena przez ekspertów uczestniczących w badaniu delfickim siły wpływu i nieprzewidywalności czynników determinujących przyszłość branży UR

Czynnik wpływający na przyszłość branży UR	Siła wpływu*	Nieprzewidywalność**
Wzrost znaczenia diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz walidacji efektów uczenia się	7,9	32%
Wzrost zapotrzebowania na usługi rozwojowe dopasowane do potrzeb starszych grup wiekowych	7,6	65%
Upowszechnienie się usług rozwojowych wynikających z potrzeby twórczego wykorzystania czasu wolnego	7,6	47%
Upowszechnienie się krótkich, zdalnych form nabywania i rozwoju kompetencji	7,4	20%
Wzrost zapotrzebowania na wąskie, wyspospecjalistyczne usługi rozwojowe	7,2	67%
Powszechność stosowania metod rozwoju wykorzystujących doświadczenie użytkownika i stymulujących jego motywację	6,5	46%
Ekskluzywność usług realizowanych bezpośrednio przez człowieka	6,4	97%
Upowszechnienie się usług rozwojowych z udziałem awatarów i symulatorów	6,2	93%
Wypieranie z rynku firm świadczących głównie usługi stacjonarne	5,8	52%
Zacieranie granic pomiędzy branżą usług rozwojowych a innymi rodzajami działalności rozwojowej (np. w wyniku działań influencerów)	5,2	33%
Rozdrobnienie branży i wzrost udziału w niej firm mikro i małych	5,2	77%

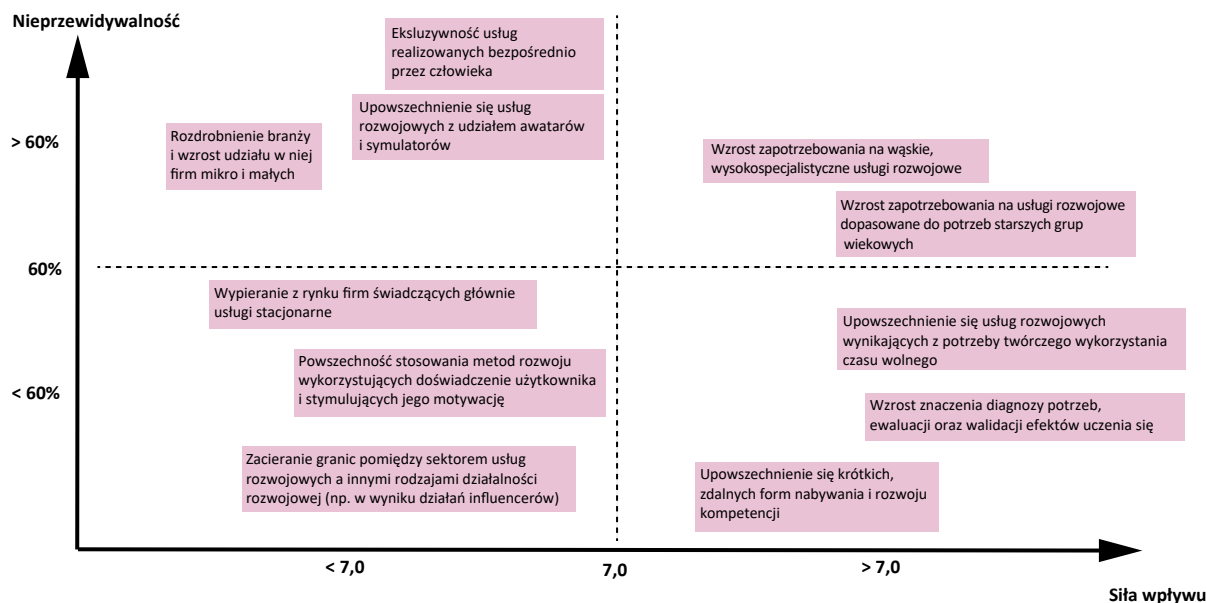
* Siła wpływu była mierzona jako średnia z ocen zgodności ekspertów z danym twierdzeniem opisującym zjawisko mogące wpływać na przyszłość branży usług rozwojowych. Każde z twierdzeń eksperci oceniali w skali 1–10, gdzie 1 oznaczał „całkowicie nie zgadzam się”, a 10 – „całkowicie zgadzam się”.

** Stopień nieprzewidywalności został określony jako odsetek ekspertów uczestniczących w badaniu delfickim przewidujących, że zjawisko opisane w tezie spowodowane przez poszczególne czynniki rozwoju branży upowszechni się w okresie dłuższym niż 3 lata oraz tych, którzy nie potrafili określić czasu, w jakim to zjawisko się upowszechni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021: wyniki badania delphi i badań jakościowych.

Wyniki przeprowadzonej analizy zostały zwizualizowane przy wykorzystaniu matrycy siły wpływu i nieprzewidywalności (schemat 2).

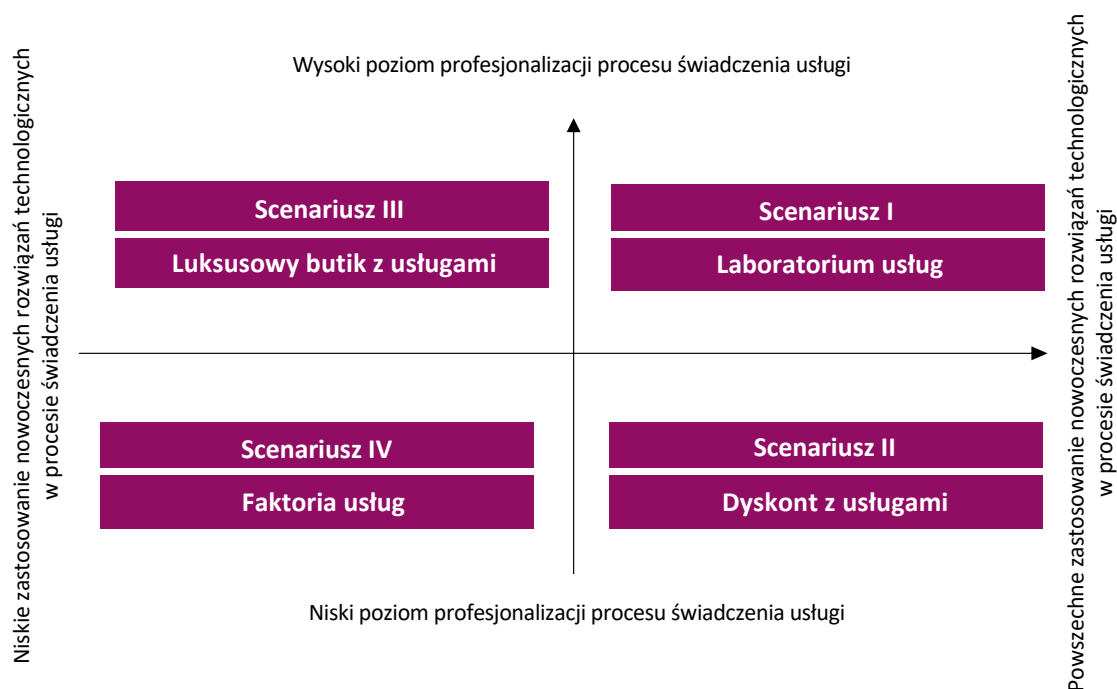
Schemat 2. Macierz siły wpływu i nieprzewidywalności poszczególnych czynników wpływających na przyszłość branży usług rozwojowych



W celu nakreślenia scenariuszy rozwoju branży zidentyfikowano dwa zestawy czynników generycznych (przyczynowych), za pomocą których opisano (w formie tez) zjawiska w branży, które w najwyższym stopniu spełniają warunki dużej siły wpływu i dużej nieprzewidywalności. Są to:

- (1) profesjonalizacja procesu świadczenia usługi – usługi o zweryfikowanej jakości (uprzednio zdiagnozowane, poddane ewaluacji, walidacji, certyfikacji) vs. usługi o niezwyfikowanej jakości (niediagnozowane, nieewaluowane, niewalidowane, niecertyfikowane),
- (2) zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi – powszechne zastosowanie vs. brak zastosowania.

W wyniku zderzenia obu powyższych zestawów czynników wyłaniają się cztery potencjalne scenariusze rozwoju branży usług rozwojowych w Polsce (schemat 3).

Schemat 3. Potencjalne scenariusze rozwoju branży usług rozwojowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie BBKL II usługi rozwojowe – I edycja 2021: wyniki badania delphi i badań jakościowych.

Scenariusz I: Laboratorium usług

(WYSOKI poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz POWSZECHNE zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi)

Według tego scenariusza branża szeroko korzysta z rozwiązań technologicznych, które mogą mieć zastosowanie w procesie świadczenia usług rozwojowych. Wsparciem dla tego trendu jest postępująca globalizacja, cyfryzacja i upowszechnianie się pracy zdalnej. Przyczyniają się one do zniesienia ograniczeń geograficznych i ułatwiają dotarcie do nawet bardzo wąsko zdefiniowanych grup docelowych. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii, metod i form pracy usługi są dostarczane w różnym czasie i miejscu i uwzględniają różnorodność preferencji uczących się.

W powszechnym użyciu są rozwiązania z zakresu sztucznej inteligencji wykorzystujące awatary i symulatory wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości. Branża UR zmierza w kierunku, w którym indywidualny, bezpośredni kontakt z człowiekiem nie jest oczywistą częścią świadczonej usługi. Zdalna formuła świadczenia usług staje się w branży podstawowym modelem. Usługa świadczona w bezpośrednim kontakcie z trenerem/instruktozem przekształca się w usługę premium, za którą trzeba będzie więcej zapłacić.

Branża UR w Polsce posiada dobry wizerunek, który jest kształtowany przez jej orientację na klienta, jego potrzeby i cele rozwojowe oraz na zarządzanie efektami rozwoju, w tym walidację efektów uczenia się, potwierdzanie efektów uczenia się oraz doskonalenie usług.

Na znaczeniu zyskują w szczególności stanowiska związane z: programowaniem; tworzeniem treści cyfrowych i stosowaniem w tym procesie rozwiązań technologicznych, które czerpią z koncepcji Przemysłu 4.0 i wykorzystują technologie rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej oraz sztuczną inteligencję; stanowiska związane z marketingiem i sprzedażą usług zdalnych; stanowiska związane z cyberbezpieczeństwem.

Szczególnie istotne staną się: kompetencje cyfrowe umożliwiające projektowanie i realizację usługi w formie zdalnej i wykorzystującej rozwiązania z obszaru Przemysłu 4.0; również projektowanie sytuacji edukacyjnej na potrzeby uczenia w formie zdalnej; kompetencje w zakresie diagnozy potrzeb rozwojowych oraz projektowania usługi rozwojowej o wysokiej jakości, której wyznacznikiem będzie uprzednia diagnoza, ewaluacja, walidacja lub certyfikacja, a także kompetencje: społeczne-interpersonalne i osobiste-intrapersonalne zapewniające lepsze rozumienie możliwości i potrzeb odbiorcy usługi oraz optymalny sposób świadczenia usługi.

Kluczowe warunki dla materializacji scenariusza to: konieczność poniesienia dużych nakładów na opracowanie usług wykorzystujących nowoczesne rozwiązania technologiczne oraz wyraźne przekierowanie oczekiwań odbiorców usług w kierunku usług o wysokiej postrzeganej jakości.

Scenariusz II: Dyskont z usługami

(NISKI poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz POWSZECHNE zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi)

Zgodnie z tym scenariuszem polskie podmioty świadczące usługi rozwojowe przeszły transformację w kierunku powszechnego zastosowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi. Technologia umożliwia bardziej elastyczne formy komunikacji i przekazywania treści. Aplikacje i platformy wspierające uczenie są tak projektowane, żeby użytkownik mógł je dostosować do swoich potrzeb. Na rynku upowszechniają się rozwiązania oferowane przez firmy, które nie są zorientowane na zapewnienie odpowiedniej jakości procesu świadczenia usługi, co sprawia, że nie przeprowadzają ich diagnozy i ewaluacji, nie zabiegają o walidację ich jakości i certyfikację.

Zmiany dotyczą szczególnie zadań zawodowych wykorzystujących nowoczesne rozwiązania technologiczne w procesie świadczenia usługi, lecz niezwiązane są z dostarczaniem usługi gwarantującej wysoką jakość. Konieczność zaadaptowania do nowej sytuacji edukacyjnej, wywołanej potrzebami uczenia w formie zdalnej, wzmacnia popyt na kompetencje cyfrowe oraz kompetencje osobiste związane z radzeniem sobie ze zmianami, niepewnością i większą złożonością działania.

Kluczowy warunek dla spełnienia się scenariusza to wzrost efektywności procesu świadczenia usług niedających gwarancji jakości (nie poddanych diagnozie, ewaluacji, walidacji i certyfikacji), dzięki zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Scenariusz III: Luksusowy butik z usługami

(WYSOKI poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz NIKŁE zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi)

Polska branża UR ewoluuje w kierunku firm „butikowych” oferujących wysokospecjalistyczne usługi. Podmioty te przywiązują dużą wagę do unikatowości świadczonych usług, dobierając trenerów/instruktorów spośród specjalistów uznanych w swojej wąskiej specjalizacji. Proces świadczenia usługi jest zorientowany na wymagającego klienta, jego potrzeby i cele

rozwoju. Podmioty oferujące usługi przywiązują bardzo dużą wagę do zarządzania efektami rozwoju obejmującego walidację efektów uczenia się, potwierdzanie efektów uczenia się oraz ciągłe doskonalenie usługi. W procesie świadczenia usług dominuje forma stacjonarna, bowiem istnieje przekonanie o tym, że oferowanie formy bezpośredniego kontaktu trenera i osoby korzystającej z usługi wpływa pozytywnie na postrzeganie jakości usługi i decyzję o jej wyborze. Ponadto dla osób przeciążonych pracą zdalną możliwość skorzystania z usługi świadczonej stacjonarnie może nosić znamiona niematerialnego bonusu, jeśli otrzymuje go od swego pracodawcy.

Role zawodowe nie ulegną znaczącym przeobrażeniom, natomiast istotnie wzrośnie zapotrzebowanie na kompetencje wąskodzinowe wymagające wysokiego poziomu aktualnej wiedzy, często płynącej z praktyki rynkowej, najnowszych osiągnięć nauki oraz doświadczenia.

Kluczowy warunek dla zaistnienia scenariusza to rozwój rynku w kierunku wyznaczonym przez poszukiwanie przez podmioty obecne w branży nisz rynkowych, co będzie możliwe w sytuacji rosnących oczekiwań odbiorców usług związanych z zapewnieniem usług o wysokiej jakości (diagnozowanych, ewaluowanych, walidowanych, certyfikowanych) dostarczanych przede wszystkim w bezpośrednim kontakcie.

Scenariusz IV: Faktoria usług

(NISKI poziom profesjonalizacji procesu świadczenia usługi oraz NIKŁE zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi)

W tym scenariuszu dominującą rolę odgrywają usługi rozwojowe o niskiej jakości, niedostosowane do zróżnicowanych potrzeb różnych grup odbiorców. Jest to możliwe dzięki niskim barierom wejścia do branży, brakowi standardów świadczenia usług rozwojowych w większości obszarów oraz słabemu wizerunkowi branży. Podstawowym wyznacznikiem percepcji usługi staje się jej cena, co znacząco ogranicza dbałość usługodawców o jakość usługi. Podmioty branży UR nie inwestują w tworzenie usług wykorzystujących nowoczesne rozwiązania. Formę stacjonarną uważa się za najbardziej efektywną kosztowo i najbardziej odpowiadającą preferencjom odbiorców usług.

Role zawodowe nie ulegną znaczącym przeobrażeniom. Niski poziom wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych w procesie świadczenia usługi nie zmieni istotnie charakteru i sposobu wykonywania zadań zawodowych. Istotnym zmianom nie będą podlegać także kompetencje związane z projektowaniem i dostarczaniem usługi.

Ten scenariusz ma szansę się zmaterializować, o ile nie będą wdrażane nowoczesne rozwiązania technologiczne, przy jednoczesnym braku bodźców do profesjonalizacji procesu świadczenia usług.

Podsumowanie

Dla branży UR w Polsce najkorzystniejszy byłby rozwój zgodny ze scenariuszem I (Laboratorium usług), a w dalszej kolejności ze scenariuszem III (Luksusowy butik z usługami) i scenariuszem II (Dyskont z usługami). Zdecydowanie najgorsze perspektywy przed branżą UR w Polsce rysują się, gdyby miała ona podążać ścieżką dalszego rozwoju zgodną ze scenariuszem IV (Faktoria usług). Ten ostatni scenariusz będzie prowadził do deprecjacji wizerunku branży, a w perspektywie całej gospodarki nie będzie sprzyjał jej pożądanemu przeobrażeniu w gospodarkę opartą na wiedzy, w której istotną rolę pełni jakość kapitału ludzkiego.

Przyszłość stanowisk w branży UR

W opinii ekspertów konsekwencją zjawisk i zmian zachodzących w branży, powiązanych z tym zjawiskami trendów (ekonomicznych, społeczno-kulturowych, technologicznych), będzie pojawienie się w branży nowych stanowisk, w tym przenikanie do branży stanowisk z innych sektorów (np. z sektora IT czy z sektora zdrowia).

Zjawiska i zmiany w branży (opisane w badaniu delphi różnymi tezami), będące konsekwencją oddziaływania **trendów ekonomicznych i technologicznych**, takich jak:

- a) **postęp robotyzacji**, wpisujący się w nurt koncepcji Przemysłu 4.0 (ang. *Industry 4.0*);
- b) **orientacja na innowacyjność i gospodarkę opartą na wiedzy**, rozumiana jako realizacja (na poziomie kraju) strategicznych celów służących zmianie struktury gospodarki na rzecz uczynienia jej bardziej innowacyjną, efektywnie wykorzystującą kapitał rzeczowy i ludzki;
- c) **upowszechnienie środków komunikacji zdalnej**;

powodują, że do branży UR mogą przeniknąć wskazane poniżej stanowiska typowe dla innych branż, w tym pojawić się w niej nowe role zawodowe, może również jeszcze bardziej wzrosnąć znaczenie ról zawodowych już występujących i ważnych w branży:

- związane ze wzbudzaniem popytu na usługi rozwojowe, stymulowaniem potrzeb i zainteresowania różnymi formami rozwoju oraz z doradztwem w zakresie (re)konstruowania indywidualnego procesu uczenia się i samej usługi rozwojowej, doradztwem w zakresie wyboru – adekwatnych do potrzeb i preferencji – modułów uczenia się z wielu dostępnych i możliwych wariacji, w szczególności dotyczy to usług realizowanych w środowisku cyfrowym;
 - np. takie jak: doradca rozwojowy (zapewniający wsparcie w ustaleniu indywidualnej ścieżki rozwoju/uczenia się), specjalista dobierający/wyszukujący – adekwatne do potrzeb – usługi rozwojowe online (np. szkoleń);
- związane z projektowaniem, animowaniem różnorodnych usług i procesów rozwojowych, w tym w formach online (opracowaniem koncepcji, doбором treści, metod i technik), oraz wzbudzaniem i utrzymywaniem w dłuższym czasie (w ramach tych usług) zaangażowania i motywacji do rozwoju, jak również ze wsparciem osób, które świadczą usługi rozwojowe, w skutecznym dostarczaniu tychże usług;
 - np. takie jak: animator usługi rozwojowej, osoba pilotująca kursy online, projektant usług rozwojowych, w tym w formie online, projektant budowania zaangażowania w procesach rozwojowych online, reżyser zdalnych usług rozwojowych, e-edukator, facylitator spotkań online, ewaluator specjalizujący się w kursach online, trener rozwoju innych trenerów w obszarze prowadzenia usług rozwojowych online;
- związane z zarządzaniem infrastrukturą edukacyjną niezbędną do świadczenia usług rozwojowych w środowisku cyfrowym (na którą składają się platformy, aplikacje, narzędzia cyfrowe etc.), tj. z budową, udoskonalaniem, utrzymaniem sieci i narzędzi cyfrowych oraz zapewnieniem ich oczekiwanej funkcjonalności;
 - np. takie jak: administrator sieci komputerowych, zarządca platform szkoleniowych, menedżer zdalnych usług/projektów rozwojowych, specjalista ds. technologii cyfrowych, cyfrowy asystent trenera, specjalista ds. doskonalenia warsztatu w zakresie form zdalnych;
- związane z programowaniem, tworzeniem treści cyfrowych i stosowaniem w tym procesie rozwiązań technologicznych, które czerpią z koncepcji Przemysłu 4.0, m.in. wykorzystujących: potencjał działań w chmurze, technologie rzeczywistości rozszerzonej/AR (ang. *Augmented Reality*) i wirtualnej/VR (ang. *Virtual Reality*), nowe technologie kognitywne, takie jak maszynowe uczenie (ang. *Machine Learning*),

technologie wspierające procesy uczenia się zwłaszcza w obszarach względnie łatwo replikowanych (również w zakresie obsługi klienta i marketingu usług): sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence*), *Boty*, *Chatboty* i *Voiceboty*;

- np. takie jak: specjalista ds. sztucznej inteligencji, specjalista ds. programowania zdalnych usług rozwojowych (np. szkoleń), w tym w zakresie rozwiązań *VR*, *AR*, specjalista ds. obsługi symulatora/gogli/ oprogramowania *VR*, operator robotów, awatarów itp., specjalista IT zajmujący się tworzeniem treści wizualnych w usługach rozwojowych, specjalista ds. tworzenia platformy szkoleniowej/e-learningowej;
- związane z marketingiem i sprzedażą usług zdalnych, w tym w szczególności z marketingiem, promocją, pozycjonowaniem, sprzedażą usług w sieci;
 - np. takie jak: broker/sprzedawca zdalnych usług rozwojowych;
- związane z cyberbezpieczeństwem, zapewnieniem ochrony danych i informacji cyfrowych, w tym komfortu cyfrowego odbiorcom usług rozwojowych; również ochrony własności intelektualnej w zakresie informacji i danych udostępnianych drogą cyfrową oraz dbałością o przestrzeganie prawnych i etycznych zasad korzystania z technologii i danych cyfrowych;
 - np. takie jak: specjalista ds. bezpieczeństwa treści, danych i informacji cyfrowych, przetwarzanych w środowisku cyfrowym;
- związane z projektowaniem usług rozwojowych uwzględniających rozwiązania wykorzystujące technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) oraz z automatyzacją usług rozwojowych (projektowaniem i konfiguracją usługi w dedykowanych systemach, usprawnianiem istniejących rozwiązań w celu ograniczenia kosztów, zwiększenia efektywności operacyjnej i w konsekwencji zastąpienia aktywności wykonywanych przez pracowników systemem cyfrowym);
 - np. takie jak: automatyk kształcenia, koordynator procesu projektowania zdalnych usług rozwojowych.

Natomiast ze względu na zjawiska i zmiany występujące w branży, będące w szczególności konsekwencją oddziaływania:

- a) **trendów społecznych i kulturowych związanych z pojawieniem się nowych koncepcji i form wspierania rozwoju, również nowego środowiska uczenia się** (ang. *Personal Learning Environment*), oraz **ze zmianą paradygmatu edukacyjnego**, w ramach którego jednostka się uczy, a nie jest nauczana;
- b) **trendów ekonomicznych związanych z wydłużaniem się cyklu życia, starzeniem się społeczeństwa** i spadającym udziałem w rynku pracy osób aktywnych zawodowo;

w branży usług rozwojowych z wysokim prawdopodobieństwem pojawią się następujące role zawodowe:

- związane z projektowaniem i realizacją usług rozwojowych dla osób w starszym wieku pozostających w specyficznej sytuacji społecznej, zawodowej, zdrowotnej;
 - np. takie jak: trener/edukator osób starszych wiekiem, metodyk procesów rozwojowych dla osób starszych wiekiem, specjalista UX odpowiedzialny za tworzenie funkcjonalności takich jak np. aplikacje web pod kątem osób starszych, moderator zdalnych usług rozwojowych (np. szkoleń), z których również korzystają osoby starsze;
- związane z doradztwem w zakresie (re)konstruowania indywidualnego procesu uczenia się i samej usługi rozwojowej, tj. doradztwem w zakresie wyboru – adekwatnych do potrzeb i preferencji – usług rozwojowych;
 - np. takie jak: doradca osoby starszej w zakresie osiągnięcia celów rozwoju prowadzących do zmiany jej funkcjonowania w różnych obszarach, np. doradca edukacyjny, kondycyjny-funkcjonalny, ds. zdrowia, żywienia (coach żywieniowy/Food Coach), konsjerż (*Consierge*) w zakresie rozwoju osób starszych;
- związane z doradztwem i wsparciem również osoby starszej wiekiem w funkcjonowaniu (poruszaniu się) w środowisku cyfrowym, w tym w świadomym korzystaniu z narzędzi i informacji cyfrowych oraz usług rozwojowych w formach zdalnych;
 - np. takie jak: konsjerż (*Consierge*) IT, asystent IT dla osób starszych, cyfrowy lider, cyfrowy coach, konsultant IT;
- związane z realizacją usługi rozwojowej i doradztwem w zakresie (re)konstruowania indywidualnego procesu uczenia się i samej usługi rozwojowej z uwzględnieniem czasu wolnego odbiorcy tej usługi;
 - np. takie jak: trener/coach/doradca personalny, w zakresie rozwoju w różnych obszarach życia w tym godzenia różnych sfer funkcjonowania, animator czasu wolnego;
- związane z projektowaniem i realizacją usług rozwojowych uwzględniających rozwiązania stymulujące zaangażowanie uczestnika i w tym celu wykorzystujące technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK);
 - np. takie jak: prowadzący grę/Game Coach, projektant gier edukacyjnych/szkoleniowych, specjalista zajmujący się tworzeniem treści wizualnych w usługach rozwojowych;
- związane z realizacją interdyscyplinarnych usług rozwojowych wymagających wykorzystania wiedzy i zastosowania rozwiązań pochodzących z innych dziedzin i branż;

- np. takie jak: konektor – integrujący różnorodne tematy, formy w ramach nowych usług w każdej możliwej dziedzinie rozwoju, lektor podcastu, scenarzysta produkcji internetowych;
- związane z analizą danych i informacji pochodzących z różnych źródeł, analizą i oceną rozwiązań technologicznych stosowanych w usługach rozwojowych;
 - np. takie jak: analityk (danych, technologii), specjalista ds. przeciwdziałania cyberprzemocy;
- związane z realizacją w ramach usług rozwojowych (sub)procesów związanych z badaniem potrzeb, diagnozą potencjału, ewaluacją, walidacją, przetwarzaniem danych gromadzonych w ramach tych (sub)procesów oraz z projektowaniem usług rozwojowych wykorzystujących wyniki ww. (sub)procesów;
 - np. takie jak: ewaluator, analityk procesów rozwojowych, diagnosta potrzeb rozwojowych.

Z kolei ze względu na zjawiska i zmiany występujące w branży, będące przede wszystkim konsekwencją oddziaływania trendów, takich jak:

- a) **wzrost popytu na hiperspecjalizację**, tj. konieczność coraz większej profesjonalizacji zawodowej osiągananej poprzez specjalizację w wąskiej dziedzinie,
- b) **wzrost popytu na interdyscyplinarność**, tj. zdolność do współpracy z podmiotami reprezentującymi odmienne dziedziny/rodzaje działalności;

W branży usług rozwojowych pojawią się następujące stanowiska:

- wąskospecjalistyczne, wymagające zaawansowanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia w wąskiej dziedzinie, której dotyczy usługa rozwojowa;
 - np. takie jak: branżowy edukator świadczący wysokospecjalistyczne usługi rozwojowe dotyczące specyficznego problemu/odnoszące się do jakiejś wąskiej dziedziny;
- związane z programowaniem, tworzeniem treści cyfrowych i stosowaniem w tym procesie rozwiązań technologicznych, które czerpią z koncepcji Przemysłu 4.0, m.in. wykorzystujących: nowe technologie kognitywne, takie jak maszynowe uczenie (ang. *machine learning*), technologie wspierające procesy uczenia się: sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence*);
 - np. takie jak: ekspert do spraw sztucznej inteligencji/AI, trener ds. aplikacji, maszyny, urządzenia, operator specjalistycznych systemów, symulatorów, urządzeń;
- związane z analizą danych i informacji pochodzących z różnych źródeł, analizą, oceną rozwiązań technologicznych stosowanych w usługach rozwojowych;
 - np. takie jak: analityk technologii, analityk Big Data.

Zmiany w zakresie kompetencji jako efekt zmian w branży

W związku z przewidywaniami ekspertów co do różnych, hipotetycznych kierunków rozwoju branży UR możliwy jest wzrost znaczenia wybranych kompetencji i pojawienie się w branży nowych kompetencji, niektóre z kompetencji mogą zaś stracić na znaczeniu.

Wśród kompetencji identyfikowanych przez ekspertów – jako wynik zjawisk i zmian zachodzących w branży – można wyróżnić następujące kategorie kompetencji:

- a) **kompetencje wzrostowe**⁹¹, o rosnącym znaczeniu niezależnie od kierunku rozwoju branży; w tej grupie znajdują się również **nowe kompetencje**,
- b) **kompetencje tracące na znaczeniu**⁹² niezależnie od kierunku rozwoju branży.

A. Kompetencje wzrostowe, w tym nowe, w branży UR to zdaniem ekspertów przede wszystkim kompetencje:

- **cyfrowe**, m.in. obejmujące umiejętność korzystania z technologii cyfrowych, informacji i danych, komunikowanie się i współpracę zdalną, zdalne zarządzanie procesem rozwoju i pracy (np. z grupą), znajomość oprogramowania i sieci, umiejętność korzystania z mediów (w tym do celów promocji i sprzedaży), digitalizację informacji i danych, tworzenie treści cyfrowych – w tym programowanie, bezpieczeństwo i komfort cyfrowy – pozwalające na projektowanie i realizację usługi w formie zdalnej/e-learning;
- **społeczne-interpersonalne**, w szczególności obejmujące budowanie i podtrzymywanie relacji, komunikowanie się (w tym empatię, przyjmowanie perspektywy innych), współpracę, negocjowanie; inicjatywność (zdolność do wprowadzania pomysłów w życie), zarządzanie różnorodnością i zmianą, radzenie sobie ze zmianami, niepewnością i złożonością oraz z konfliktami, a także związane przekazywanie i prezentowanie treści, w tym wystąpienia publiczne;
- **osobiste-intrapersonalne**, w szczególności obejmujące adaptacyjność do zmian, innowacyjność, poszukiwanie nowości, kreatywność, elastyczność, terminowość, wielozadaniowość, organizację własnego czasu pracy (zarządzanie sobą w czasie) i priorytetyzację zadań, samodyscyplinę, radzenie sobie ze stresem i trudnościami, radzenie sobie z wypaleniem zawodowym, przyjmowanie informacji zwrotnych,

⁹¹ Kompetencje wzrostowe to takie kompetencje, których znaczenie w branży rośnie i które pojawiają się w większości tez (sformułowanych na potrzeby badania delphi) opisujących zmiany w branży jako konsekwencje tych zmian.

⁹² Kompetencje tracące na znaczeniu to takie kompetencje, których znaczenie zmniejsza się niezależnie od kierunku rozwoju branży (tj. które pojawiają się jako spadkowe w różnych tezach opisujących hipotetyczne kierunki zmian w branży jako konsekwencje tych zmian).

ustawiczne uczenie się (obejmujące refleksję nad sobą, wykorzystywanie indywidualnych mocnych stron, uważność), śledzenie trendów, myślenie przyczynowo-skutkowe, umiejętność wyciągania wniosków;

- **w zakresie projektowania usługi rozwojowej** (w tym również w formach zdalnych) – przede wszystkim projektowania krótkich, modułowych form rozwojowych dostosowanych do potrzeb odbiorców, rozwiązań i narzędzi wykorzystujących mechanizm grywalizacji/gamifikacji, form zapewniających (twórcze) wykorzystanie czasu wolnego, doboru treści i metod pracy adekwatnych do potrzeb (również osób starszych);
- **w zakresie diagnozy potrzeb rozwojowych**, obejmujące w szczególności pozyskiwanie, analizę i syntezę danych pochodzących z różnych źródeł (w tym analizę rynku i konkurencji), tworzenie narzędzi diagnostycznych, formułowanie wniosków na podstawie danych, a także identyfikowanie wskaźników ilościowych i jakościowych zapewniający pomiar osiągnięcia celów rozwoju.

Możliwości nabycia i rozwoju wyżej wymienionych kategorii kompetencji eksperci przede wszystkim upatrują w edukacji pozaformalnej oraz – rzadziej – w nieformalnym uczeniu się (jedyny kierunek zmiany w branży, w którym eksperci widzą przewagę nieformalnego uczenia się nad edukacją pozaformalną, dotyczy zacierania się granic pomiędzy branżą usług rozwojowych a innymi rodzajami działalności rozwojowej⁹³).

Kompetencje cyfrowe i osobiste-intrapersonalne to jednocześnie kompetencje o rosnącym znaczeniu ze względu na dwa najbardziej prawdopodobne zdaniem ekspertów (zatem najlepiej opisujące przyszłość) kierunki rozwoju branży, tj. związane: (1) z profesjonalizacją branży usług rozwojowych, która spowoduje wzrost znaczenia diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz walidacji efektów uczenia się w procesie dostarczania usługi rozwojowej; (2) ze wzrostem zapotrzebowania na usługi rozwojowe dopasowane do potrzeb starszych grup wiekowych w konsekwencji starzenia się społeczeństwa, wydłużania się aktywności zawodowej oraz wzrostu świadomości i chęci zachowania dobrostanu fizycznego, intelektualnego i społecznego.

B. Kompetencje tracące na znaczeniu w branży UR to zdaniem ekspertów przede wszystkim specyficzna wiązka wiedzy i umiejętności zaliczanych do kategorii kompetencji społecznych, tj.:

⁹³ Zgodnie z tezą zaprezentowaną uczestnikom badania delphi: „J1 – Świadczenie usług zbliżonych do usług rozwojowych przez nietypowe dla branży podmioty, np. Influencerów i/lub Lifestyle’owych Youtuberów, przyczyni się do zacierania granic pomiędzy branżą usług rozwojowych a innymi rodzajami działalności rozwojowej”.

- kompetencje w zakresie komunikowania się ustnego i pisemnego oraz związane z empatią i przyjmowaniem perspektywy innych;
- kompetencje metodyczne (w zakresie metodyki uczenia osób dorosłych) i zarządzania grupą uczącą się, tj. związane z rozumieniem procesu grupowego i pożytkowaniem dynamiki rozwoju grupy na rzecz osób uczących się;
- kompetencje związane z prowadzeniem usług rozwojowych w formach nieuwzględniających interakcji, uczenia poprzez działanie (np. wyłącznie w formie wykładu).

Identyfikowanie wyżej wymienionych elementów wiedzy i umiejętności jako tracących na znaczeniu wiąże się przede wszystkim z rosnącym udziałem w branży zdalnych form uczenia się, realizowanych poprzez kontakty i komunikację zapośredniczoną przez Internet i urządzenia cyfrowe (ekran, interfejs, komunikatory).

Kompetencje przyszłości na tle wyników bilansu kompetencji

Porównanie kompetencji wzrostowych, w tym nowych, które pojawiają się w branży UR (zidentyfikowanych przez ekspertów w badaniu delphi), oraz kompetencji relatywnie ważniejszych dla pracodawców (niedoboru i zrównoważonych), których znaczenie wzrośnie w perspektywie najbliższych 3 lat (rozpoznanych w bilansie kompetencji dla każdego kluczowego stanowiska) pokazuje, że:

- wśród kompetencji relatywnie ważniejszych dla pracodawców (zrównoważonych i niedoboru), wskazywanych częściej niż pozostałe kompetencje jako te, których znaczenie wzrośnie w branży w ciągu najbliższych 3 lat znajdują się identyfikowane w badaniu delphi:
 - **wzrostowe kompetencje osobiste-intrapersonalne oraz kompetencje społeczne-interpersonalne:** dotyczy to wszystkich kluczowych ról zawodowych w branży;
 - **wzrostowe kompetencje cyfrowe:** przede wszystkim dotyczy to ról wymagających realizacji zadań zawodowych (bądź w ocenie pracodawców możliwych do realizacji) w środowisku cyfrowym, tj. roli

metodyka/scenarzysty ds. e-learningu, developera treści e-learning; ale również coacha, lektora, specjalisty ds. sprzedaży i marketingu;

- **wzrostowe kompetencje związane z projektowaniem usługi rozwojowej:** dotyczy to wszystkich kluczowych ról zawodowych w branży;
- **wzrostowe kompetencje związane z badaniem, ewaluacją potrzeb rozwojowych:** dotyczy to niemalże wszystkich ról w branży (z wyłączeniem roli coacha).

8. Rekomendacje w obszarze kompetencji i rozwoju kapitału ludzkiego

Nr	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat
1.	<p>Pracodawcy branży UR wydają się być świadomi rosnącego znaczenia technologii, obejmujących technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) w dalszym funkcjonowaniu i rozwoju swoich przedsiębiorstw, jak również znaczenia kompetencji w zakresie stosowania TIK w usługach rozwojowych. Sygnalizują to poprzez:</p> <p>a) znaczenie jakie przypisują obecnie i w przyszłości kompetencjom cyfrowym,</p> <p>b) deklaracje co do decyzji/strategii inwestycyjnych w perspektywie średniookresowej (najbliższych 3 lat). Wśród najważniejszych zmian, które planują pracodawcy branży UR, znajduje się ulepszenie już posiadanych produktów i/lub usług lub opracowanie nowych (wprowadzenie innowacji w zakresie produktów/usług zadeklarowało odpowiednio 43% i 36% badanych). Mimo iż w ostatnich 12 miesiącach przygotowanie i wdrożenie innowacji zadeklarowało tylko 11% podmiotów w branży, to jednak w grupie tej dominowały przedsiębiorstwa, które opracowały innowacje (nowy produkt/usługę), np. szkolenia w formie online (aż 84%).</p> <p>Może to świadczyć o potencjale do wdrażania innowacji, ale też o zapotrzebowaniu przedsiębiorstw branży UR na innowacje i konieczności podążania ścieżką zakładającą rozwój kompetencji i zaplecza technologicznego dla świadczenia usług rozwojowych i dopiero na tej bazie ulepszania (bądź tworzenia nowej) oferty edukacyjnej.</p> <p>Konieczne jest zatem zwiększanie świadomości w branży, w jaki sposób rozwijające się technologie, w tym TIK, mogą pomagać w procesie dostarczania usług rozwojowych, w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • w tworzeniu innowacji edukacyjnej/rozwojowej, tj. ulepszaniu i/lub opracowaniu nowych produktów i usług rozwojowych; • w skutecznym stosowaniu TIK w celu wspomagania rozwoju, • w prowadzeniu w środowisku cyfrowym (w sieci) akcji i działań o charakterze informacyjno-marketingowo-sprzedazowym. 	<p>Istotne jest wsparcie przedsiębiorstw branży UR w co najmniej w dwóch obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • w poszukiwaniu/identyfikowaniu pól dla wprowadzania zmian w procesie dostarczania usługi rozwojowej, • w dostępie do rozwiązań i innowacji, które warto i można inkorporować do procesu dostarczenia usługi rozwojowej (przede wszystkim chodzi o rozwiązania wykorzystujące ewoluujące technologie informacyjno-komunikacyjne). <p>W tym celu należy zidentyfikować obecne w branży, na rynku krajowym i międzynarodowym, przypadki dobrych praktyk dostarczania usług rozwojowych wykorzystujących innowacje technologiczne (w szczególności TIK). Zapewniłoby to firmom z branży punkt odniesienia względem tego, jakie rozwiązania i innowacje technologiczne (dostępne na rynku) mogą być z sukcesem (i poszanowaniem praw własności intelektualnej) wprowadzone w jej ramach.</p> <p>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 wysokoinnowacyjne), prezentujący rolę innowacji i rozwiązań technologicznych w podnoszeniu jakości świadczonych usług rozwojowych, budowaniu przewag konkurencyjnych, zwiększaniu adaptacyjności przedsiębiorstw do zachodzących zmian.</p> <p>Upowszechniane przykłady powinny być źródłem inspiracji dla możliwie szerokiego grona różnego rodzaju przedsiębiorstw zaliczanych do branży UR. Podobnie, przywoływane w opisach przypadków rozwiązania, powinny być względnie łatwo adaptowalne w firmach mniej dojrzałych innowacyjnie, a korzyści z innowacji, korzyści z TiK możliwe do osiągnięcia w warunkach, w których działają te przedsiębiorstwa.</p>	<p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży UR</p> <p>Organizacje zrzeszające podmioty i pracowników branży</p> <p>Pracodawcy</p>
2.	<p>Ponad połowa pracodawców ocenia, że kompetencje ich pracowników są zadowalające i nie ma potrzeby ich doskonalenia (58%).</p> <p>Częściej oceniają kompetencje swoich pracowników jako zadowalające ci pracodawcy, którzy oferują pracownikom możliwości rozwoju w miejscu pracy, prawdopodobnie wierząc, że działanie to jest wystarczające, by zapewnić oczekiwany – ze względu na realizację usług – poziom i rodzaj kompetencji</p>	<p>Istotne jest upowszechnienie wśród pracodawców i pracowników z branży UR wiedzy o rozpoznanych w toku badania: głównych subprocesach biznesowych zachodzących w branży, zadaniach zawodowych i stanowiskach kluczowych ze względu na realizację tych procesów, a w szczególności o kompetencjach niezbędnych do realizacji tych zadań.</p> <p>Istotne byłoby również zaprezentowanie ról zawodowych i kompetencji przyszłości, które pojawią</p>	<p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży UR</p>

Nr	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat
	<p>(w sytuacji niedoboru kompetencji, pracodawcy odwołują się głównie do szkolenia pracowników jako głównej strategii działania (59%)). 38% badanych w ogóle nie ocenia kompetencji swoich pracowników, duży udział w tej grupie stanowią pracodawcy, którzy nie monitorują potrzeb kompetencyjnych swoich pracowników i nie poddają ich ocenie, jednocześnie oceniając je jako w pełni zadowolające, tj. takie, które nie wymagają doskonalenia (64%).</p> <p>Powyższe może się wiązać z niedostatkami wiedzy i mniejszą świadomością, w jakich obszarach można i należy rozwijać kompetencje pracowników, jakie one powinny być, do jakiego stanu dążyć, w doskonaleniu jakich kompetencji pracowników bezwzględnie należy i warto inwestować, by dostarczać usługi rozwojowe na poziomie i w zakresach oczekiwanych przez odbiorców oraz by sprostać wyzwaniom, przed którymi stoi branża.</p>	<p>się w branży w wyniku oddziaływania trendów i zmian w niej zachodzących, wraz z nakreśleniem ścieżek rozwoju (obejmujących możliwości nabycia i doskonalenia pożądanych kompetencji).</p> <p>Wachlarz form upowszechniania wyników badania czy też szerzej – wiedzy o kompetencjach kluczowych dla branży jest szeroki, wśród nich powinno się znaleźć opracowanie materiałów informacyjno-edukacyjnych będących praktycznym przewodnikiem po procesach, zadaniach zawodowych i kompetencjach. Materiał ten stanowiłby punkt odniesienia względem tego, jakie kompetencje są niezbędne w procesie dostarczania usług rozwojowych wysokiej jakości, jakie należy rozwijać u pracowników w firmie. Byłby inspiracją (również dla firm biernych w zakresie rozwoju kadry) i mógłby zachęcić przedsiębiorstwa do inwestowania w doskonalenie kompetencji swoich pracowników w wybranych obszarach. Zainteresowanie rozwojem zawodowym, inwestycja w kompetencje nie powinny być wyłącznie motywowane potrzebami pracownika czy też być tylko jego odpowiedzialnością. Środowisko pracy (w tym wymagania pracodawcy) powinno być ważnym źródłem animowania procesu doskonalenia kompetencji kadr branży UR.</p>	<p>Organizacje zrzeszające podmioty i pracowników branży</p> <p>PARP</p>
3.	<p>Przewidywane zmiany w zakresie sposobu dostarczania usług rozwojowych (realizacja usług w formie zdalnej) powodują, że pracownikom branży UR niezbędne są szeroko rozumiane kompetencje cyfrowe, przede wszystkim:</p> <p>a) wiedza nt. specyfiki uczenia się osób dorosłych w środowisku cyfrowym;</p> <p>b) znajomość technologii informacyjno-komunikacyjnych, metod, technik i narzędzi e-learningowych (obejmujących różne typy ćwiczeń i mechanizmy angażujące odbiorców) oraz umiejętność ich stosowania w projektowaniu, programowaniu i realizacji zdalnych usług rozwojowych;</p> <p>c) większa świadomość ról i odpowiedzialności za proces i efekty uczenia się w środowisku cyfrowym – zarówno osoby dostarczającej usługę, jak i osoby uczącej się;</p> <p>d) wiedza nt. możliwych form organizacyjnych procesu kształcenia na odległość.</p> <p>Kompetencje cyfrowe, niezbędne dla realizacji procesu dostarczenia usługi rozwojowej w formie zdalnej (niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności rozwojowej), to kompetencje wskazywane przez pracodawców częściej niż pozostałe jako te, których znaczenie wzrosło w branży w perspektywie najbliższych 3 lat. W przypadku ról zawodowych: metodyk/scenarzysty ds. e-learningu oraz developer treści e-learning są to kompetencje trudne do pozyskania na rynku pracy. W przypadku wielu kluczowych ról zawodowych w branży kompetencje cyfrowe zostały rozpoznane jako kompetencje niedoboru; dotyczy to roli coacha indywidualnego, lektora, metodyka/scenarzysty ds. e-learningu, developera treści e-learning, specjalisty ds. sprzedaży i marketingu.</p> <p>Analiza oferty edukacyjnej dla pracowników branży pokazała, że zagadnienia prowadzące do nabycia kompetencji cyfrowych są w programach doskonalenia kadr tej branży traktowane marginalnie lub wręcz pomijane.</p>	<p>Istotne jest przygotowanie dla kadr branży UR zróżnicowanej oferty kształcenia (kursów, szkoleń o różnym poziomie zaawansowania, dostosowanej do różnego poziomu potrzeb na stanowiskach w poszczególnych podklasach branży):</p> <p>1) nakierowanej na rozwój kompetencji cyfrowych i ustawiczne doskonalenie tych kompetencji (są one niezbędne pracownikom branży UR nie tylko do celów pracy, ale również do samorozwoju);</p> <p>2) dotyczącej projektowania programów i scenariuszy usługi rozwojowej e-learning, w szczególności uwzględniające: projektowanie user experience design, wybór modelu kształcenia e-learning (synchroniczny, asynchroniczny) oraz typu kształcenia (videolearning, scorm, podcast, screencasty etc.), projektowanie interaktywnych treści e-learning, w tym elementów interaktywnych, oraz ustawiczne doskonalenie tych kompetencji;</p> <p>3) nakierowanej na rozwój kompetencji w zakresie developingu usług e-learning, umożliwiających samodzielnie programowanie zdalnych form uczenia (np. kursów e-learning) oraz ustawiczne doskonalenie tych kompetencji.</p>	<p>Uczelnie i inne podmioty edukacji oferujące usługi rozwojowe dla kadr branży</p>

Nr	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat
4.	<p>Pożądanym (w ocenie ekspertów) i najbardziej prawdopodobnym kierunkiem rozwoju branży jest ten związany z profesjonalizacją branży usług rozwojowych, co spowoduje, że w procesie dostarczania usługi rozwojowej wzrośnie znaczenie diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz walidacji efektów uczenia się.</p> <p>W przypadku zdecydowanej większości kluczowych ról zawodowych (z wyłączeniem dwóch ról: instruktor nauki jazdy i developer treści e-learningowych ze względu na środowisko pracy i charakter realizowanych zadań zawodowych) kompetencje w zakresie diagnozy potrzeb są wskazywane przez pracodawców częściej niż pozostałe kompetencje jako te, których znaczenie wzrośnie w branży w ciągu najbliższych 3 lat.</p> <p>W przypadku takich kluczowych ról zawodowych jak: trener, metodyk/scenarzysta ds. e-learningu, koordynator ds. usługi rozwojowej, wyżej wymienione kompetencje są również kompetencjami niedoboru. Jedną z przyczyn niedostatecznego rozpowszechnienia w branży praktyki badania potrzeb rozwojowych, ewaluacji programów rozwoju czy też walidacji efektów uczenia się jest zbyt niska świadomość funkcji tych subprocesów oraz jakości ich realizacji, co może przekładać się na obniżenie użyteczności usługi rozwojowej.</p> <p>Wpływa na to wiele czynników, wśród których kluczowym jest potencjał kompetencyjny podmiotów świadczących usługi rozwojowe.</p>	<p>Istotne jest silniejsze ukierunkowanie procesów uczenia się edukatorów na osiąganie zestawu efektów kształcenia/uczenia się w zakresie prowadzenia badań, w tym diagnozy potrzeb, ewaluacji oraz przeprowadzania walidacji usług rozwojowych, w szczególności poprzez:</p> <p>a) uwzględnianie w realizowanych przez uczelnie i inne podmioty edukacyjne programach rozwojowych dla edukatorów (np. trenerów, coachów) – w stopniu wyraźnie większym niż miało to miejsce dotychczas – zagadnień związanych z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • badaniem i analizą potrzeb rozwojowych, • diagnozą potencjału rozwojowego odbiorców usługi, • ewaluacją programów rozwojowych, • walidacją rozumianą jako sprawdzanie, czy odbiorca wsparcia zrealizował cele rozwoju i osiągnął efekty uczenia się zdefiniowane na etapie projektowania usługi rozwojowej, • etyką prowadzenia badań, ewaluacji i walidacji usług rozwojowych; <p>b) stworzenie edukatorom działającym w branży możliwości specjalizacji w obszarze badań, ewaluacji, walidacji efektów uczenia się w celu przygotowania do realizacji badań, ewaluacji, walidacji – w tym do ich koordynowania oraz współpracy z podwykonawcami.</p> <p>Stworzenie ścieżki nabywania i potwierdzania kompetencji niezbędnych do prowadzenia badań, ewaluacji, walidacji mogłoby przyczynić się do:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyodrębnienia w branży nowych ról: edukatora-badacza/ewaluatora/ doradcy walidacyjnego ich profesjonalizacji, także poprzez możliwości potwierdzenia kwalifikacji rynkowych w ZSK, • wzrostu popularności, a następnie ugruntowania pozycji tych subprocesów w świadczeniu usług rozwojowych. 	<p>Uczelnie i inne podmioty edukacji oferujące usługi rozwojowe dla kadr branży</p>
5.	<p>Mimo rosnącej w branży świadomości zmiany paradygmatu uczenia się, coraz lepszemu rozumieniu istoty usługi rozwojowej (dzięki której interesariusze usługi uczą się, a nie są uczeni) oraz upowszechniania się w branży zasad kluczowych dla działalności sektora (w szczególności uznania, że rozwój zachodzi w środowisku wspomagającym uczenie się, któremu służy proces dopasowany w zakresie treści, form, metod, technik, narzędzi rozwoju) – ciągle konieczne jest upowszechnianie opartej na dowodach wiedzy o tym, jak uczą się dorośli oraz jak zaprojektować i wdrożyć usługę rozwojową, w której jednostka/grupa/organizacja będzie w centrum procesu i będzie chciała się uczyć (osiągać cele rozwoju służące zmianie). I tak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • w przypadku roli zawodowej coacha indywidualnego kompetencjami trudnymi do pozyskania są: znajomości dynamiki procesu przechodzenia przez zmianę, w tym oporu przed zmianą; oraz znajomości zagadnień z dziedziny behawioryzmu, by móc zaproponować specjalistyczne wsparcie spoza obszaru coachingu; • w przypadku roli zawodowej instruktora nauki jazdy występują trudności w pozyskaniu pracowników posiadających umiejętność demonstrowania uczestnikom kursu poprawne wykonywanie czynności związanych z przygotowaniem do jazdy, kierowaniem i eksploatacją pojazdu; 	<p>Istotne jest:</p> <p>1) Dokonanie przeglądu najnowszych wyników prac badawczych (prowadzonych w Polsce i na świecie) w obszarze uczenia się osób dorosłych, w tym dotyczących preferencji i stylów uczenia się, metodyki uczenia osób dorosłych oraz skutecznych sposobów wspierania rozwoju osób uczących się. Upowszechnienie tych informacji w branży, wraz ze wskazaniem polskich i zagranicznych uczelni, instytutów naukowych, które prowadzą działalność badawczą w obszarach tożsamych z rodzajami działalności zaliczanymi do branży UR.</p> <p>2) Dokonanie przeglądu innowacji edukacyjnych w branży (w szczególności w zakresie uczenia się osób dorosłych) oraz opracowanie podręcznika dobrych praktyk na temat włączania innowacji edukacyjnej do procesów rozwojowych.</p>	<p>Sektorowa Rada ds. Kompetencji w branży UR</p> <p>Organizacje zrzeszające podmioty i pracowników branży</p>

Nr	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat
	<ul style="list-style-type: none">• w przypadku developera treści e-learning kompetencjami trudnymi do pozyskania są te związane z projektowaniem interfejsu użytkownika oraz znajomością zasad i metod wykorzystania TIK w celu wspomagania rozwoju;• w przypadku specjalisty ds. sprzedaży kompetencjami trudnymi do pozyskania są te związane z informowaniem klienta o celu, przebiegu i o potencjalnych efektach przeprowadzenia usługi rozwojowej.		

Spis schematów, tabel i wykresów

Spis schematów

Schemat 1. Ocena niedopasowania kompetencyjnego na danym stanowisku	66
Schemat 2. Macierz siły wpływu i nieprzewidywalności poszczególnych czynników wpływających na przyszłość branży usług rozwojowych	106
Schemat 3. Potencjalne scenariusze rozwoju branży usług rozwojowych w Polsce	107

Spis tabel

Tabela 1. Liczba zrealizowanych wywiadów z pracodawcami i pracownikami ze względu na wielkość firmy.....	19
Tabela 2. Realizowane subprocesy biznesowe w poszczególnych podklasach i ze względu na wielkość zatrudnienia	35
Tabela 3. Wymagania pracodawców względem pracowników: najniższy wymagany poziom wykształcenia, znaczenie kierunku lub profilu wykształcenia, doświadczenie na stanowisku wraz z liczbą lat doświadczenia, uprawnienia i certyfikaty. Pracodawcy – ogółem	47
Tabela 4. Przygotowanie pracowników: wykształcenie, zgodność profilu wykształcenia, dominujące kierunki, średnia liczba lat doświadczenia na stanowisku. Pracownicy – ogółem	50
Tabela 5. Ocenianie kompetencji pracowników w firmie a zadowolenie z kompetencji pracowników. Pracodawcy – ogółem	53
Tabela 6. Doskonalenie umiejętności pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy poza miejscem pracy. Pracownicy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia oraz podsektora	60
Tabela 7. Motywacje pracowników do rozwoju umiejętności zawodowych w podziale na stanowiska – pracownicy.....	62
Tabela 8. Pytania wykorzystane w bilansie kompetencji	65
Tabela 9. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska trenera	73
Tabela 10. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska coacha indywidualnego	76
Tabela 11. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska instruktora nauki jazdy.....	80

Tabela 12. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska instruktora (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy).....	83
Tabela 13. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska lektora.....	87
Tabela 14. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska metodyka/scenarzysty ds. e-learningu.....	90
Tabela 15. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska dewelopera treści e-learningu .	94
Tabela 16. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska koordynatora ds. organizacji usługi rozwojowej	97
Tabela 17. Podsumowanie bilansu kompetencji stanowiska specjalista ds. sprzedaży i marketingu	101
Tabela 18. Ocena przez ekspertów uczestniczących w badaniu delfickim siły wpływu i nieprzewidywalności czynników determinujących przyszłość branży usług rozwojowych	105

Spis wykresów

Wykres 1. Zmiany, których wprowadzenie pracodawcy rozważają w ciągu najbliższych 3 lat. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia.....	28
Wykres 2. Prognoza zapotrzebowania na nowe umiejętności związane z rozwojem technologii w ciągu najbliższych 3 lat. Pracodawcy – ogółem	30
Wykres 3. Wykorzystywanie różnych form świadczenia usług rozwojowych przez firmy. Pracodawcy – ogółem.....	32
Wykres 4. Odsetek firm, w których występują kluczowe stanowiska.....	36
Wykres 5. Odsetek firm, w których występują kluczowe stanowiska. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia	38
Wykres 6. Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia	39
Wykres 7. Najczęściej poszukiwani pracownicy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia.....	40
Wykres 8. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia.....	41
Wykres 9. Plany dotyczące rekrutacji na kluczowe stanowiska w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Pracodawcy – ogółem	42
Wykres 10. Prognoza zmiany zatrudnienia w ciągu najbliższych 3 lat. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi w rozbiciu na kluczowe stanowiska	43

Wykres 11. Oczekiwania względem nowo przyjmowanych pracowników (na stanowiskach innych niż kierownicze) w zakresie przeszkolenia zawodowego. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia	44
Wykres 12. Przygotowanie nowo przyjmowanych pracowników (na stanowiskach innych niż kierownicze) do pracy zawodowej. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia	45
Wykres 13. Częstotliwość przeprowadzania ocen umiejętności pracowników w podziale na podklasy i wielkość zatrudnienia	51
Wykres 14. Odczucia pracodawców dotyczące umiejętności pracowników. Pracodawcy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia	52
Wykres 15. Formy rozwijania umiejętności pracowników w miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Pracodawcy – ogółem	55
Wykres 16. Doskonalenie umiejętności pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy w miejscu pracy. Pracownicy – rozkład odpowiedzi według wielkości zatrudnienia	57
Wykres 17. Formy rozwijania umiejętności pracowników poza miejscem pracy ciągu ostatnich 12 miesięcy. Pracodawcy – ogółem	58
Wykres 18. Pracownicy planujący rozwijać umiejętności zawodowe w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Pracownicy – rozkład odpowiedzi według podklasy i wielkości zatrudnienia	63

