

# Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II

---

## Branża usług rozwojowych (UR)

Wyniki I edycji badań

---

## Informacje o projekcie

---



### Nazwa projektu:

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II  
Branża usług rozwojowych (UR)



### Cel badania:

Zwiększenie wiedzy na temat obecnego  
i przyszłego zapotrzebowania na kompetencje  
w branży usług rozwojowych (UR)



### Respondenci:

Eksperti branżowi

Pracodawcy i pracownicy reprezentujący branżę  
(w badaniu nie uczestniczyły firmy jednoosobowe)

Przedstawiciele instytucji edukacyjnych,  
rekruterzy, analitycy rynku pracy



### Terminy realizacji:

I edycja badań: 30.10.2020 - 16.11.2021

w tym badań ilościowych: 9.07.2021 - 13.08.2021

## Informacje o branży

Branża usług rozwojowych obejmuje 5 podklas:



pozaszkolne formy edukacji artystycznej (PKD 85.52.Z)



nauka języków obcych (PKD 85.59.A)



pozaszkolne formy edukacji sportowej oraz zajęć sportowych i rekreacyjnych (PKD 85.51.Z)



pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane (PKD 85.59.B)



pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu (PKD 85.53.Z)

Branża to:

- » **ponad 78 tys. zarejestrowanych podmiotów gospodarczych**, z czego – zgodnie z szacunkami w oparciu o dane ZUS – ponad 12 tys. to aktywne podmioty zatrudniające minimum 1 pracownika
- » głównie przedsiębiorstwa zarejestrowane jako **pozostałe pozaszkolne formy edukacji (44%)**
- » zgodnie z szacunkami w oparciu o dane ZUS – **62 382 zatrudnionych pracowników**

## Główne procesy biznesowe i kluczowe stanowiska

Główny proces biznesowy w branży:

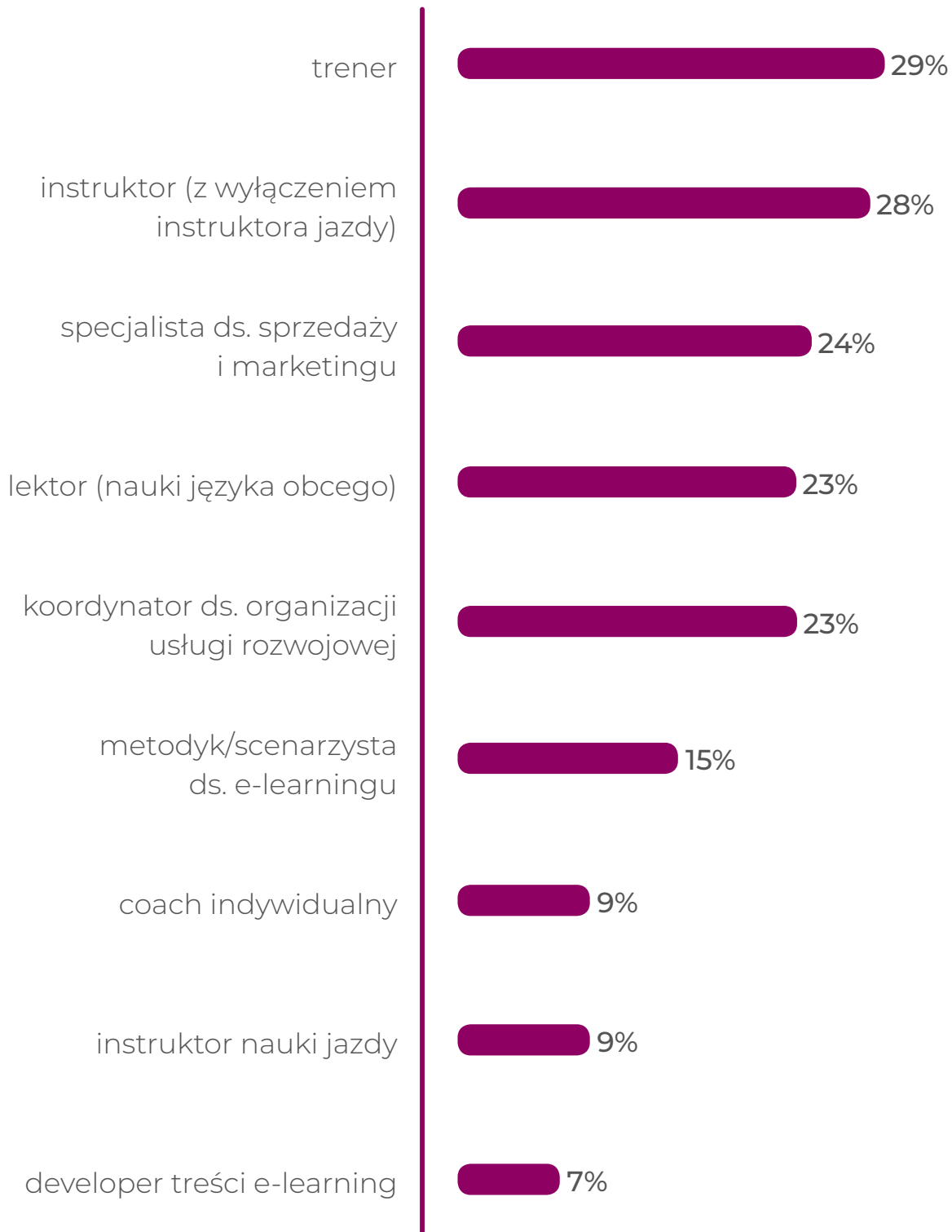
### » **Proces dostarczania usługi rozwojowej**

Towarzyszy mu 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

- » Około 63% badanych przedsiębiorstw realizuje niepełny proces dostarczenia usługi rozwojowej (oznacza to brak realizacji wszystkich 7 subprocesów).
- » Najczęściej realizowanym subprocesem jest realizacja usługi rozwojowej (99%).
- » Najrzadziej występującym subprocesem w poszczególnych układach jest – ewaluacja usługi rozwojowej (ok. 61%).

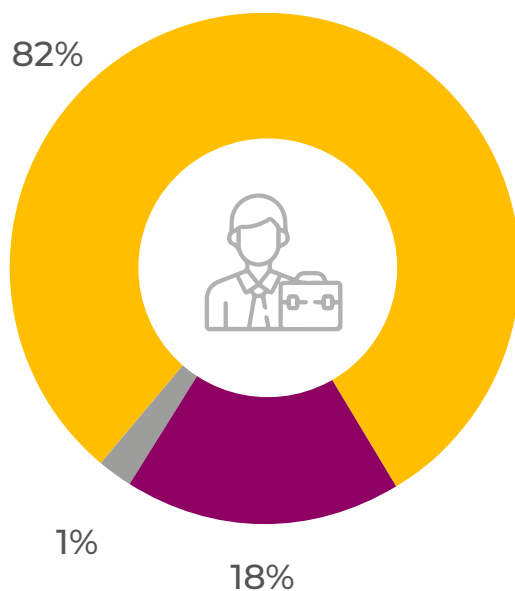
## Najczęściej występujące w badanych firmach stanowiska:



## Zapotrzebowanie na pracowników

Od lipca 2020 r. do lipca 2021 r. 18% pracodawców z branży poszukiwało nowych osób do pracy

7% badanych przewiduje zwiększenie zatrudnienia w ciągu kolejnych 12 miesięcy



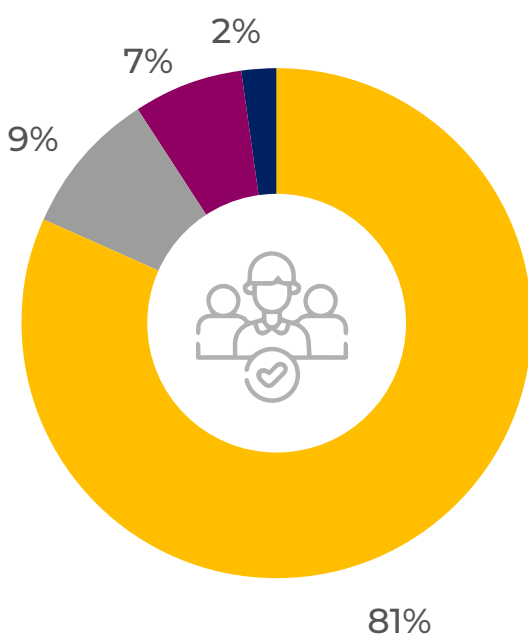
Poszukiwanie pracowników w ostatnich 12 miesiącach – pracodawcy

82% Nie poszukiwano

18% Poszukiwano

1% Nie wiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II UR pracodawcy – I edycja 2021 (n = 800)



Plany zatrudnienia pracowników w następnych 12 miesiącach – pracodawcy (%)

81% Pozostawienie zatrudnienia na obecnym poziomie

7% Zwiększenie zatrudnienia

2% Zmniejszenie zatrudnienia

9% Nie wiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BBKL II UR pracodawcy – I edycja 2021 (n = 800)

## Odsetek pracodawców wymagających minimum wykształcenia wyższego magisterskiego na kluczowych stanowiskach

Trener (41%)	Developer treści e-learning (55%)
Coach indywidualny (61%)	Koordinator ds. usługi rozwojowej (35%)
Instruktor nauki jazdy (1%)	Specjalista ds. sprzedaży i marketingu (18%)
Instruktor z wyłączeniem nauki jazdy (28%)	
Lektor (75%)	
Metodyk/ scenarzysta ds. e-learningu (57%)	

Źródło: BBKL II UR pracodawcy – I edycja 2021 (N=800)

## Odsetek pracowników z wykształceniem wyższym magisterskim na kluczowych stanowiskach

Trener (67%)	Developer treści e-learning (89%)
Coach indywidualny (65%)	Koordinator ds. usługi rozwojowej (80%)
Instruktor nauki jazdy (17%)	Specjalista ds. sprzedaży i marketingu (66%)
Instruktor z wyłączeniem nauki jazdy (56%)	
Lektor (88%)	
Metodyk/ scenarzysta ds. e-learningu (68%)	

Źródło: BBKL II UR pracownicy – I edycja 2021 (N=838)



## Ocena umiejętności pracowników

**62%** pracodawców oceniało swoich pracowników pod kątem posiadanych umiejętności w ciągu ostatnich 12 miesięcy

- » **33%** systematycznie (co najmniej raz na rok)
- » **29%** sporadycznie (rzadziej niż raz na rok)

**58%** Pracowników ocenia, że umiejętności ich pracowników są w pełni zadowalające

Źródło: BBKL II UR pracodawcy – I edycja 2021 (N=800)

Sposób oceny umiejętności pracowników przez pracodawcę:



- » **64%** rozmowa przełożonego z pracownikiem
- » **17%** ocena opisowa
- » **16%** ocena realizacji postawionych celów

Źródło: BBKL II UR pracodawcy – I edycja 2021 (N=800)

- » **96%** pracodawców uważa, że umiejętności ich pracowników są zadowalające
- » przy czym **58%** przyznaje, że są w pełni zadowalające (nie wymagają doskonalenia)



---

## Podnoszenie kompetencji kadr

---

W przypadku braku umiejętności w firmie, pracodawcy:

- » szkolą obecnych pracowników (59%)
- » zatrudniają nowych pracowników o odpowiednich umiejętnościach (30%)
- » zatrudniają nowych pracowników, których się następnie szkoli (12%)
- » reorganizują firmę, aby lepiej wykorzystać istniejące umiejętności pracowników (12%)

---

## Rozwijanie kompetencji – perspektywa pracodawcy

---

**75% pracodawców oferuje szkolenia w miejscu pracy. Najczęściej są to:**

- » kursy e-learningowe (39%)
- » kursy i szkolenia wewnętrzne (34%)
- » kursy oraz szkolenia realizowane przez firmę zewnętrzną (30%)

**41% pracodawców oferuje szkolenia poza miejscem pracy. Najczęściej w postaci:**

- » dofinansowania samokształcenia pracowników, np. poprzez zakup książek, prenumeratę czasopism, zakup oprogramowania czy dostęp do internetowych baz wiedzy (23%)
- » możliwość udziału pracowników w konferencjach lub seminariach (22%)
- » możliwość udziału pracowników w wizytach studyjnych, obserwacyjnych w innych oddziałach firmy lub partnerskich firmach bądź instytucjach (16%)



## Podnoszenie kompetencji kadr – perspektywa pracownika

W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie 55% pracowników uczestniczyło w przynajmniej 1 formie rozwoju w miejscu pracy lub poza nim

**35%** badanych pracowników uczestniczyło w przynajmniej 1 formie rozwoju w miejscu pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Do najpopularniejszych form rozwoju w miejscu pracy należały:

- » instruktaż dotyczący np. obsługi nowego sprzętu, oprogramowania (15%)
- » okresowa obserwacja pracy innego pracownika, czyli job shadowing (11%)
- » spotkania międzyzespołowe celem wymiany wiedzy (10%)

**52%** badanych pracowników uczestniczyło w przynajmniej 1 formie rozwoju poza miejscem pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Do najpopularniejszych form rozwoju poza miejscem pracy należały:

- » szkolenia BHP, Ppoż (26%)
- » kursy i szkolenia przez Internet, czyli e-learning (17%)
- » kursy i szkolenia stacjonarne (inne niż BHP i Ppoż) (15%)

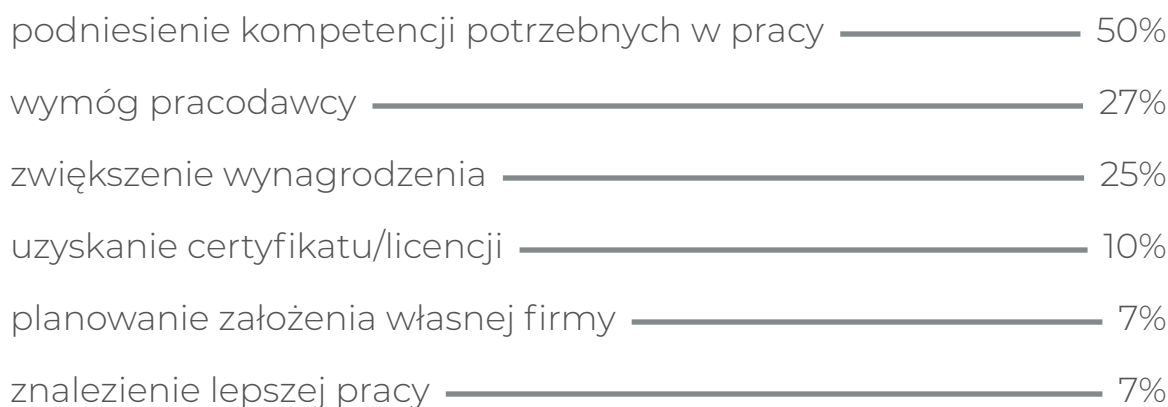
**61%** badanych pracowników kształciło się nieformalnie. Do najpopularniejszych form takiego rozwoju należały

- » książki, czasopisma czy inne materiały drukowane (45%)
- » filmy i materiały dostępne w Internecie (44%)
- » programy komputerowe (37%)

## Chęć rozwijania kompetencji przez pracowników

**30%** zamierza rozwijać swoje umiejętności zawodowe w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

### Motywacje do rozwijania kompetencji pracowników



**39%** badanych pracowników, którzy w ubiegłych 12 miesiącach realizowało aktywność rozwojową, chce także kontynuować tego rodzaju aktywność w ciągu następnych 12 miesięcy.

Plany pracodawców na przyszłość:

- » **43%** badanych przedsiębiorców planuje w ciągu najbliższych 3 lat **stworzenie nowych usług/ produktów**
- » **40%** planuje **podwyższenie średniej marży sprzedaży**
- » **36%** zamierza wprowadzić **innowacje w firmie**

## Bilans kompetencji

W celu opracowania bilansu zestawiono:

- » ocenę ważności poszczególnych kompetencji przez pracodawców
- » samoocenę poziomu kompetencji przez pracowników

Przeprowadzona analiza umożliwiła zidentyfikowanie:

- » obszarów niedopasowań kompetencyjnych
- » kompetencji ważnych, ale trudnych do pozyskania (lukę kompetencyjną) » kompetencji, których znaczenie zmieni się w ciągu najbliższych 3 lat

### Niedopasowanie kompetencyjne

**Niedopasowanie kompetencyjne** to 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 stanowisku. Zestawienie to pozwala zidentyfikować:

- » **Kompetencje niedoboru** – kompetencje relatywnie ważniejsze w danym profilu dla pracodawców przy niższej niż średnia dla profilu samoocenie pracowników
- » **Kompetencje nadwyżkowe** – kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców w danym profilu przy wyższej samoocenie pracowników w danym profilu
- » **Kompetencje zrównoważone** – kompetencje relatywnie ważniejsze w danym profilu dla pracodawców przy wyższej samoocenie pracowników w danym profilu
- » **Kompetencje wystarczające** – kompetencje relatywnie mniej ważne dla pracodawców w danym profilu przy niższej samoocenie pracowników w danym profilu

## Bilans kompetencji

### Trener

#### Bilans kompetencji:

Kompetencje pracowników są dobrze dopasowane do potrzeb pracodawców, wiele kompetencji jest zrównoważonych. Są one przede wszystkim związane z wiedzą i umiejętnością tworzenia usługi rozwojowej. W profilu nie ma luki kompetencyjnej. Natomiast, kompetencje niedoboru związane są z indywidualnym podejściem do potrzeb odbiorcy. Kompetencje wystarczające są związane z ewaluacją i projektowaniem usługi rozwojowej, a kompetencje nadwyżkowe to w dużej mierze kompetencje cyfrowe. Wiele kompetencji w profilu zyska na znaczeniu w przyszłości.

**12%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat

### Coach indywidualny

#### Bilans kompetencji:

Profil kompetencji coacha indywidualnego jest jednym z profili lepiej dopasowanych do potrzeb pracodawców. Wśród kompetencji zrównoważonych, znalazła się znajomość nurtów, metod, modeli, technik i narzędzi pracy coacha, a także kompetencje związane z indywidualnym podejściem do odbiorcy. W profilu nie ma luki kompetencyjnej. Kompetencje niedoboru to kompetencje cyfrowe oraz komunikatywność. Kompetencje sprzedażowe, organizacyjne i ewaluacyjne są wystarczające. Kompetencje nadwyżkowe, wiążą się z bezpośrednią pracą z klientem. Wiele kompetencji zyska na znaczeniu w przyszłości.

**3%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat



## Instruktor nauki jazdy

### Bilans kompetencji:

Kompetencje pracowników nie są dostatecznie dopasowane do potrzeb pracodawców. Kompetencje zrównoważone są związane z bezpośrednią pracą z kursantem oraz ze znajomością przepisów dotyczącym szkolenia (luka kompetencyjna). Niedobór zauważa się w przekazywaniu wiedzy kursantom i kompetencjach związanych z bezpieczeństwem. Kompetencje wystarczające wiążą się z organizacją pracy, a nadwyżkowe z odpowiedzialnością i demonstrowaniem technik jazdy kursantom. Wiele kompetencji zyska na znaczeniu w przyszłości.

**26%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat

## Instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy)

### Bilans kompetencji:

Profil instruktora jest bardzo dobrze dostosowany do potrzeb pracodawców, nie występuje luka kompetencyjna. Kompetencje zrównoważone są związane z samorozwojem. Niedobór obserwuje się w wiedzy teoretycznej. Kompetencje wystarczające dotyczą czynności podejmowanych przed świadczeniem usługi rozwojowej (projektowanie usługi, określanie potrzeb). Kompetencje nadwyżkowe dotyczą zindywidualizowania usługi do potrzeb odbiorcy i organizacyjnym aspektem roli instruktora. Wiele kompetencji zyska na znaczeniu w przyszłości.

**6%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat

## Lektor

### Bilans kompetencji:

Profil lektora jest dobrze dopasowany do potrzeb pracodawców. Kompetencje zrównoważone wiążą się z efektywnym przekazywaniem języka obcego. W profilu nie występuje luka kompetencyjna. Niedobór zauważa się w kompetencjach cyfrowych. Kompetencje wystarczające obejmują przede wszystkim teoretyczną wiedzę o uczeniu się. Kompetencje nadwyżkowe wiążą się z czynnościami wspierającymi proces nauki języka oraz ewaluacją. Wiele kompetencji zyska na znaczeniu w przyszłości.

**23%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat

## Metodyk / scenarzysta ds. E-learningu

### Bilans kompetencji:

Profil jest dobrze dopasowany do potrzeb. Kompetencje zrównoważone wiążą się z rozwiązywaniem problemów, a także z identyfikowaniem potrzeb i tworzenia treści kształcenia oraz posiadaniem informacji niezbędnych do projektowania treści (luka kompetencyjna). W niedoborze pozostaje znajomość uwarunkowań uczenia się oraz projektowanie e-learningu. Kompetencje wystarczające związane są z potrzebą coraz efektywniejszego wykorzystywania technologii w kształceniu. Kompetencje nadwyżkowe wiążą się z uatrakcyjnianiem treści. Wiele kompetencji zyska na znaczeniu w przyszłości.

**9%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat



## Developer treści e-learning

### Bilans kompetencji:

Profil kompetencyjny jest dostatecznie dobrze zrównoważony. Wśród kompetencji zrównoważonych znajdują się umiejętności programistyczne oraz umiejętność analizy informacji (luka kompetencyjna). Kompetencje niedoboru obejmują uatrakcyjnianie treści kształcenia oraz śledzenie trendów. Wśród kompetencji wystarczających można wyróżnić grupę związaną ze wspieraniem tworzenia treści e-learningowych. Kompetencje nadwyżkowe obejmują znajomość różnych rozwiązań technologicznych. Wszystkie kompetencje zyskają na znaczeniu w przyszłości.

**2%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat

## Koordynator ds. Organizacji usługi rozwojowej

### Bilans kompetencji:

Kompetencje pracowników nie są w pełni dostosowane do potrzeb pracodawców, mimo braku luki kompetencyjnej. Kompetencje zrównoważone są przede wszystkim związane z efektywnym zarządzaniem procesem tworzenia usługi rozwojowej. W niedoborze znajdują się kompetencje ewaluacyjne. Kompetencje wystarczające w profilu, to przede wszystkim kompetencje związane z potrzebą indywidualnego podejścia do usługi rozwojowej. Większość z kompetencji nadwyżkowych jest związana z zaangażowaniem w proces tworzenia usługi rozwojowej. Wiele kompetencji w profilu zyska na znaczeniu w przyszłości.

**12%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat



## Specjalista ds. Sprzedaży i marketingu

### Bilans kompetencji:

Profil kompetencyjny specjalista ds. sprzedaży i marketingu nie jest dostatecznie zrównoważony. Wśród kompetencji zrównoważonych znalazły się kompetencje związane z dostosowywaniem oferty i języka komunikacji do indywidualnych potrzeb odbiorcy. W luce kompetencyjnej znalazły się diagnoza potrzeb i komunikacja. W niedoborze znalazły się komunikowanie oferty klientom (luka kompetencyjna) oraz dostosowanie oferty do potrzeb. Kompetencje wystarczające to przede wszystkim znajomość mechanizmów sprzedażowych. Kompetencje nadwyżkowe wiążą się z obsługą klienta. Wiele kompetencji w profilu zyska na znaczeniu w przyszłości.

**7%** Odsetek pracodawców prognozujących wzrost zatrudnienia na tym stanowisku w ciągu 3 lat

### Wzrost zapotrzebowania na kompetencje cyfrowe u pracowników w ciągu 3 lat

podstawowe umiejętności cyfrowe (posługiwanie się dostępnymi technologiami i narzędziami cyfrowymi)	40%
umiejętności związane z wykorzystaniem symulacji online i/lub videolearningu	32%
umiejętności związane z wykorzystaniem wirtualnej i/lub mieszanej rzeczywistości (VR, AR)	27%
umiejętności związane z wykorzystaniem w pracy gier edukacyjnych	27%
umiejętności związane z wykorzystaniem w pracy microlearningu	27%
umiejętności związane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI)	22%

Źródło: BBKL UR pracodawcy I edycja 2021 (N=800)

## Wnioski z bilansu z bilansu kompetencji

### 1 Niedobory w zakresie kompetencji związanych z indywidualnym podejściem do potrzeb odbiorcy

- » trener
- » instruktor nauki jazdy
- » lektor
- » koordynator ds. organizacji usługi rozwojowej
- » Specjalista ds. sprzedaży i marketingu

### 2 W branży usług rozwojowych zauważa się coraz większe zapotrzebowanie na pracowników z kompetencjami w obszarach cyfryzacji:

- » Od osób na stanowiskach trener, instruktor (z wyłączeniem instruktora nauki jazdy) i lektor wymagać się będzie kompetencji umożliwiających naukę zdalną.
- » Metodyk/ scenarzysta ds. e-learningu oraz developer treści e-learning są stanowiskami przyszłości. Ich znaczenie w przyszłości może być kluczowe dla rozwoju cyfryzacji w branży.
- » Kompetencje w zakresie komunikacji marketingowej prowadzonej przez media społecznościowe wśród osób na stanowisku specjalisty ds. sprzedaży i marketingu są relatywnie mniej ważne dla pracodawców, a ich znaczenie będzie rosło

## Scenariusze rozwoju branży

Na podstawie wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniach delfickich wyłoniono najbardziej prawdopodobne scenariusze rozwoju branży:

### 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 nie dających gwarancji jakości (nie podlegających 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

## Wpływ pandemii COVID-19 na branżę UR

---

**73%** pracodawców twierdzi, że pandemia ma negatywne skutki na działalność firmy

**15%** pracodawców wpływ pandemii na funkcjonowanie firmy ocenia jako trochę negatywny, a trochę pozytywny

Źródło: BBKL UR pracodawcy – I edycja 2021 (N=800)

---

3 najbardziej **negatywne** zmiany w firmach związane z sytuacją pandemiczną

- » zmniejszenie liczby klientów (77%)
- » zachwianie płynności finansowej (59%)
- » wprowadzenie pracy zdalnej i/lub wzrost kosztów funkcjonowania firmy ex aequo (po 49%)

Źródło: BBKL UR pracodawcy oceniający wpływ pandemii jako negatywny – I edycja 2021 (N=684)

---

3 najbardziej **pozytywne** zmiany w firmach związane z sytuacją pandemiczną

- » wprowadzenie pracy zdalnej (54%)
- » spadek kosztów funkcjonowania firmy (42%)
- » zwiększenie liczny klientów (37%)

Źródło: BBKL UR pracodawcy oceniający wpływ pandemii jako negatywny – I edycja 2021 (N=684)

Pełne omówienie  
wyników badań  
znajduje się w Raporcie:

**Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II**  
**Branża usługi rozwojowe**

Raport z I edycji badań:

 [https://www.parp.gov.pl/  
component/site/site/bilans-kapitalu-  
ludzkiego#wynikibadanbranzowych](https://www.parp.gov.pl/component/site/site/bilans-kapitalu-ludzkiego#wynikibadanbranzowych)

