



Rozwój, innowacyjność i zarządzanie w sektorze usług rozwojowych



Fundusze Europejskie

dla Rozwoju Społecznego



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską





Rozwój, innowacyjność i zarządzanie w sektorze usług rozwojowych

Autorzy: Wojciech Kubica, Dorota Micek, Barbara Worek



Spis treści

<u>Wprowadzenie</u>	<u>4</u>
<u>Główne wnioski</u>	<u>7</u>
<u>Rekomendacje</u>	<u>12</u>
<u>Profil firm działających w sektorze usług rozwojowych</u>	<u>16</u>
<u>Podsumowanie</u>	<u>30</u>
<u>Innowacyjność i cyfryzacja:</u>	
<u>Kto prowadzi, a kto zostaje w tyle?</u>	<u>32</u>
<u>Podsumowanie</u>	<u>50</u>
<u>Zarządzanie w praktyce: Jak firmy szkoleniowe organizują swoją działalność?</u>	<u>53</u>
<u>Podsumowanie</u>	<u>67</u>
<u>Przyszłe kierunki rozwoju sektora. Co dalej?</u>	<u>69</u>
<u>Podsumowanie</u>	<u>82</u>
<u>O badaniu</u>	<u>85</u>
<u>Aneks</u>	<u>89</u>

Wprowadzenie





Firmy w sektorze usług rozwojowych różnią się pod względem wielkości, doświadczenia i zasięgu działania – od jednoosobowych działalności gospodarczych po mikroprzedsiębiorstwa i nieliczne podmioty zatrudniające dziesięć lub więcej osób, o lokalnym lub regionalnym zasięgu. Sektor ten, choć rozwijający się, pozostaje podatny na wahania koniunkturalne oraz wpływ zmian regulacyjnych i technologicznych.

Analiza innowacyjności sektora pokazuje, że chociaż część firm odważnie wdraża nowe technologie, takie jak sztuczna inteligencja czy rozszerzona rzeczywistość, to wciąż znaczna grupa podmiotów opiera się na tradycyjnych metodach. W tym kontekście zidentyfikowaliśmy pięć profili firm, od liderów zmian, przez strategicznych innowatorów, aż po tradycyjnych dostawców usług.

Z perspektywy przyszłości kluczowe znaczenie mają trendy związane z walidacją efektów uczenia się, certyfikacją kompetencji oraz rosnącą rolą mikroświadczeń. Istotną rolę ogrywa też zmiana modelu uczenia – przejście od nauczania do uczenia się. Wyniki pokazują wyraźne zapotrzebowanie na nowoczesne formy uczenia zdalnego, asynchronicznego i hybrydowego, ale także na zachowanie równowagi między korzystaniem z nowoczesnych technologii a uczeniem się w naturalnym środowisku. Aby utrzymać tempo rozwoju, sektor powinien zwiększyć wykorzystanie technologii cyfrowych, przy zachowaniu

Znajdujemy się w momencie, w którym szybko zmieniający się rynek pracy wymaga od nas stałej aktualizacji wiedzy i umiejętności. W tym kontekście sektor usług rozwojowych odgrywa ważną rolę, umożliwiając osobom dorosłym dostosowanie się do zmieniającej się rzeczywistości.

Niniejszy raport przedstawia analizę kondycji sektora usług rozwojowych w Polsce w 2024 r. oraz jego zdolności do reagowania na nadchodzące wyzwania. Chcieliśmy lepiej zrozumieć, w jaki sposób podmioty z tej branży zarządzają zmianą, kompetencjami, relacjami z klientami i jakością oferowanych usług. Ważnym celem było także zbadanie, czy firmy te można określić mianem „uczących się organizacji” – otwartych na innowacje i gotowych do wytyczania nowych ścieżek w edukacji dorosłych.

równowagi z pozostawaniem w kontakcie bezpośrednim z osobą uczącą się. Musi on też nadal wzmocnić kompetencje swoich kadr, świadomie i w sposób przemyślany inwestując zarówno w odpowiednie narzędzia, jak i potrzebne umiejętności.

Zasadniczą kwestią dla dalszego rozwoju branży jest jeszcze lepsze rozumienie potrzeb klientów. Diagnoza potrzeb rozwojowych powinna stać się integralnym elementem strategii działania firm z tego sektora. Trafność diagnozy pozwala na dostosowanie oferty do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań odbiorców. Równie istotna jest

systematyczna ewaluacja usług, która powinna opierać się na dowodach potwierdzających ich skuteczność. Firmy, które są w stanie wykazać wymierne korzyści dla klientów, mają większe szanse na utrzymanie konkurencyjności w zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Mamy nadzieję, że raport dostarczy użytecznej wiedzy na temat aktualnej sytuacji sektora usług rozwojowych oraz wskaże kierunki jego dalszego rozwoju. Zapraszamy do lektury i refleksji nad tym, jak wzmocnić i jeszcze lepiej wykorzystać potencjał tego sektora.

Zespół badawczy

Główne wnioski



Charakterystyka badanych firm sektora UR

- Większość badanych podmiotów sektora to firmy jednoosobowe i mikroprzedsiębiorstwa. Zasięg ich działalności jest najczęściej lokalny (27%) lub regionalny (37%).
- Duży udział firm działających na rynku powyżej 5 lat (71%) potwierdza jego stabilność i doświadczenie.
- Badane podmioty w sektorze usług rozwojowych różnią się podejściem do innowacji. Różnice te stanowiły podstawę do przeprowadzenia segmentacji rynku. W jej wyniku wyróżniono 5 kategorii firm. *Liderzy zmian* przodują we wdrażaniu nowoczesnych technologii, lecz *Strategiczni innowatorzy* także sięgają po nowe rozwiązania. *Pragmatycznie rozwijający się* skupiają się na rozwiązaniach przynoszących wymierne korzyści. *Aspirujący* dopiero odkrywają potencjał innowacji, a *Tradycyjni dostawcy usług* pozostają przy sprawdzonych metodach, nie odczuwając presji wprowadzania zmian.

Innowacyjność i cyfryzacja w sektorze UR

- Blisko połowa (45%) badanych firm sektora UR to firmy aktywne innowacyjnie, które wdrożyły przynajmniej jedno innowacyjne rozwiązanie w ostatnim roku. Podmioty zarejestrowane w Bazie Usług Rozwojowych (BUR) częściej wykazywały aktywność innowacyjną (68%) niż pozostałe firmy (45%).
- Pomimo nieznacznej przewagi podmiotów nieaktywnych innowacyjnie (55%) firmy sektora UR generalnie wykazują wyższą aktywność innowacyjną na tle ogółu przedsiębiorstw usługowych w Polsce.
- W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku firmy sektora UR sięgają po rozwiązania innowacyjne i zaczynają aktualizować swoje podejście zarówno do sprzedaży, marketingu, jak i organizacji pracy.
- Zdecydowana większość aktywnych innowacyjnie firm sektora UR (98%) finansowała koszty wdrożenia innowacji głównie z własnych środków, co ok. trzecia sięgała również po fundusze publiczne, a co piąta korzystała z kredytów lub pożyczek.
- Coraz większa liczba podmiotów oferuje zdalne usługi edukacyjne – łącznie 75% podmiotów wykorzystuje lub planuje w najbliższym

czasie je wprowadzić. Po zaawansowane rozwiązania technologiczne częściej sięgają nieco większe podmioty, ale korzystają z nich również te najmniejsze.

- Symulacje on-line i videolearning to najczęściej stosowane przez firmy z sektora UR rozwiązania wspierające uczenie – korzysta z nich 34%, a planuje kolejne 22% podmiotów. Jednakże w najbliższym roku można się spodziewać wzrostu udziału rozwiązań wykorzystujących technologię AI, która wciąż jest obszarem rozwijającym się – wykorzystuje ją obecnie 14%, a planuje kolejne 19% firm.
- Choć firmy sektora UR w swojej ofercie mają usługi on-line, to najczęściej wykorzystują stacjonarne formy świadczenia usług – 77%. Częściej zdalne technologie wykorzystują nieco większe firmy – zatrudniające powyżej 10 osób.
- Firmy sektora planują poszerzać swoje portfolio o usługi on-line w formie asynchronicznej (20%) i blended learning (16%), zatem w ciągu kolejnych 12 miesięcy można się spodziewać wzrostu udziału podmiotów, które je oferują.
- Około połowa badanych firm sektora UR słyszała o mikroświadczaniach (54%) i większość z nich (71%) deklaruje, że je wydaje. Podmioty zarejestrowane w BUR robią to częściej (87% wobec 71%).

- Z uwagi na rosnącą rolę walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usług w najbliższych latach spodziewać się można wzrostu zainteresowania mikroświadczaniami.
- Większość firm sektora UR (74%) samodzielnie realizuje projekty służące rozwojowi swoich usług, a co ok. trzecia podejmuje współpracę z innymi firmami i instytucjami (36%) oraz uczelniami i placówkami badawczymi, naukowymi (34%). Częściej taką współpracę podejmują większe firmy (zatrudniające powyżej 10 osób).
- Co ok. trzecia firma deklaruje, że ma wydzielony budżet na badania i rozwój (32%) oraz szkolenia i rozwój kadry (37%). Częściej są to firmy zatrudniające powyżej 10 osób.

Zarządzanie w sektorze UR w praktyce

- 83% badanych firm/podmiotów gromadzi i analizuje dane o swoich usługach, klientach i ich satysfakcji.
- Dwa na trzy podmioty sektora UR oceniają efekty prowadzonych przez siebie usług rozwojowych. Najchętniej stosowaną formą oceny jest ankieta oceny usługi (60% firm stosuje ocenę).
- 71% badanych podmiotów sektora UR stosuje ocenę zadowolenia swoich klientów, a 76% ocenia skuteczność budowania relacji

ze swoimi klientami. W obu przypadkach najczęstszą deklarowaną metodą przeprowadzenia oceny są wywiady z klientami.

- Zdecydowana większość firm inwestuje w rozwój umiejętności pracowników – 84% firm organizowało lub finansowało różne formy rozwoju kompetencji. Co trzecia badana firma ma wydzielony budżet na ten cel.
- Najpopularniejszymi formami szkolenia pracowników są: zapewnianie materiałów do samodzielnego uczenia się oraz kursy i szkolenia zewnętrzne.
- Nieznacznie rzadziej szkolą się przedstawiciele firm jednoosobowych – 77% z nich w ciągu roku poprzedzającego badanie podjęło jakieś działania służące rozwojowi swoich kompetencji.
- 30% podmiotów UR to organizacje o wysokiej kulturze uczenia się, stawiające na ciągły, intensywny rozwój.

Przyszłość firm sektora UR – trendy, wyzwania, zapotrzebowanie na kompetencje

- Firmy sektora UR przewidują, że największą siłę oddziaływania na ich działalność w najbliższych trzech latach będą miały trendy związane ze zmianą w podejściu do edukacji, polegające na odejściu od modelu, w którym osoba jest nauczana, a przejściu do modelu, w którym ta osoba się uczy (52%), wzroście znaczenia walidacji i certyfikacji (51%), wzroście zainteresowania rozwiązaniami i strategiami dotyczącymi zarządzania różnorodnością (50%) czy wzroście znaczenia ewaluacji (50%).
- Podmioty sektora UR są świadome, że w najbliższych latach będą na nie silnie oddziaływały również trendy technologiczne, spodziewają się szczególnie dużego wpływu na ich działalność upowszechniania się zdalnych form uczenia się i świadczenia usług (47%).
- W najbliższych trzech latach firmy z sektora UR przewidują największe zapotrzebowanie na kompetencje uniwersalne, istotne dla każdej firmy świadczącej usługi rozwojowe, niezależne od profilu jej działalności. Kompetencje, których będą potrzebować kadry sektora UR, to przede wszystkim:

- umiejętność diagnozy potrzeb (71%);
 - umiejętność zastosowania nowych technologii (70%);
 - umiejętności liderские i przywódcze (68%);
 - znajomość metod i technik uczenia (63%).
- Nieco niższe zapotrzebowanie przewidywane jest na zaawansowane kompetencje technologiczne:
 - wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) (37%);
 - automatyzacja i robotyzacja usług (40%).
 - Mniejsze zainteresowanie kompetencjami związanymi ze sztuczną inteligencją wynika z relatywnej nowości tego rozwiązania oraz braku wiedzy i doświadczeń z jego wdrożeniem w sektorze.
 - Firmy z sektora UR generalnie dobrze oceniają swoje przygotowanie na nadchodzące zmiany. Zdecydowana większość (92%) uważa, że będą potrafiły odpowiednio reagować na trendy i zjawiska

wpływające na ich działalność w najbliższych trzech latach (54% jest przygotowane dobrze, a kolejne 38% w pewnym stopniu). Nieprzygotowanych na zmiany jest 7% firm. Generalnie większe firmy (zatrudniające powyżej 10 osób) i podmioty innowacyjne czują się pewniej i wyżej oceniają swoje przygotowanie do wyzwań przyszłości.

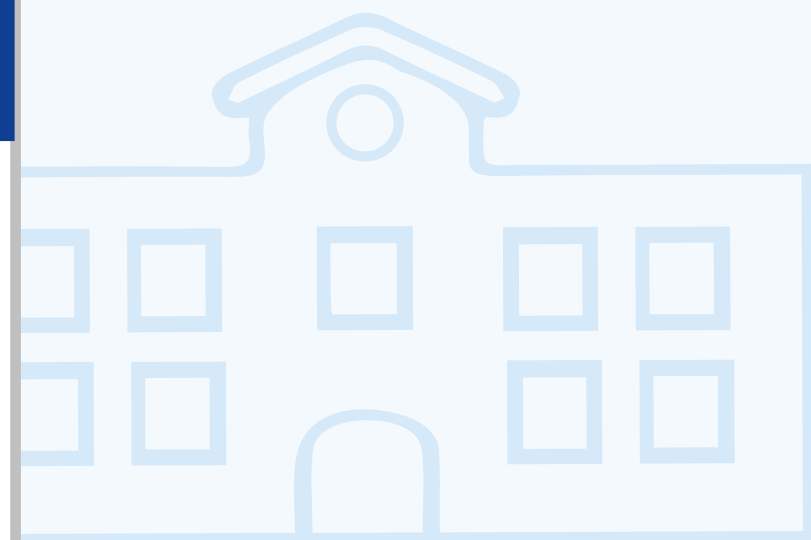
- Co trzeci podmiot spośród nieprzygotowanych do nadchodzących zmian (29%) nie zamierza być bierny i planuje się przygotować poprzez m.in. poszerzenie oferty, rozwój kompetencji kadry, wdrożenie nowych form świadczenia usług czy inwestycje w narzędzia IT.
- Większość badanych firm sektora UR (84%) posiada strategiczny plan działania wykraczający poza perspektywę trzech miesięcy, najczęściej to plan na okres 6–12 miesięcy (41%). Co czwarta firma (24%) ma plany na ponad rok. Większe podmioty planują swoją strategię w dłuższej perspektywie czasowej.

Rekomendacje



Rekomendacje

dla administracji publicznej



Wsparcie transformacji cyfrowej

- **Dotacje na wdrożenie narzędzi cyfrowych:** Dalsze oferowanie wsparcia wdrażania systemów zarządzania uczeniem oraz cyfryzacji usług rozwojowych. Rozpoznanie barier obniżających zainteresowanie programami oraz zapewnienie wsparcia doradczego w procesie przygotowywania wniosków.
- **Promowanie dobrych praktyk cyfryzacji:** Organizowanie konferencji, seminariów i warsztatów poświęconych wdrażaniu innowacji cyfrowych oraz tworzenie bazy dobrych praktyk dostępnej dla podmiotów sektora.

- **Wspieranie działań związanych z zastosowaniem nowych technologii i metod uczenia,** takich jak symulacje on-line, gry edukacyjne czy sztuczna inteligencja w edukacji. Upowszechnianie wiedzy naukowej na temat efektywnego uczenia się i stwarzanie zachęt do jej wykorzystywania.

Zapewnienie jakości

- **Utrzymywanie standardów jakości:** Podtrzymywanie działań służących zapewnianiu wysokich standardów jakości usług rozwojowych oraz ich powiązanie z dostępem do publicznych środków wsparcia finansowego.
- **Działania informacyjne i edukacyjne skierowane do odbiorców usług rozwojowych:** Upowszechnianie wiedzy na temat kryteriów oceny usług edukacyjnych i ich dostawców, wsparcie w podejmowaniu decyzji o wyborze usługi rozwojowej i dostawcy usługi. Kształtowanie świadomości klientów w zakresie oczekiwań co do efektów uczenia i ich weryfikacji.

Wsparcie badań i rozwoju (B+R)

- **Wspieranie badań nad innowacyjnymi metodami uczenia się:** Wspieranie badań w zakresie adaptacyjnego uczenia się, symulacji VR/AR oraz automatyzacji procesów dydaktycznych. Identyfikacja dobrych praktyk, upowszechnianie sprawdzonych rozwiązań.

Rekomendacje

dla firm z sektora UR



Transformacja cyfrowa i wdrażanie innowacji

- **Dywersyfikacja form uczenia:** Wprowadzenie szkoleń w modelu hybrydowym oraz kursów on-line synchronicznych i asynchronicznych, które umożliwią klientom elastyczne dostosowanie procesu uczenia do własnych potrzeb.
- **Wykorzystanie zaawansowanych technologii edukacyjnych:** Stosowanie rozwiązań takich jak wirtualna i rozszerzona rzeczywistość (VR/AR), AI, gry edukacyjne i symulacje on-line, aby zwiększyć zaangażowanie uczestników.

- **Inwestowanie w automatyzację obsługi klienta:** Wdrożenie chatbotów i wirtualnych asystentów wspomagających procesy rejestracji, obsługi klienta i wsparcia uczestników szkoleń.
- **Wprowadzenie szkoleń on-line opartych na technologii AI,** które umożliwią dostosowanie treści edukacyjnych do poziomu i charakteru potrzeb odbiorców oraz ułatwią analizę skuteczności działań rozwojowych, w tym monitorowanie zaangażowania uczestników, dostosowywanie treści i optymalizację programów na podstawie zebranych danych.

Dostosowanie oferty do potrzeb rynku

- **Pogłębiona analiza potrzeb klientów:** Przeprowadzanie systematycznych analiz potrzeb klientów, co pozwoli na projektowanie usług rozwojowych lepiej dopasowanych do ich wymagań. Uwzględnianie analizy konkurencji krajowej i międzynarodowej.
- **Rozwój oferty związanej z kompetencjami przyszłości:** Poszerzenie oferty usług rozwojowych o kompetencje związane ze sztuczną inteligencją, analizą danych oraz umiejętnościami, które będą szczególnie pożądane na rynku pracy.

Rozwój kadry i kultury organizacyjnej

- **Szkolenia dla trenerów i pracowników:** Organizowanie szkoleń dla trenerów, umożliwiających zdobycie kompetencji w zakresie nowych technologii i form świadczenia usług edukacyjnych, takich jak AI, VR/AR i blended learning oraz wiedzy z zakresu uczenia się osób dorosłych czy neurodydaktyki.
- **Rozwijanie kompetencji kadry w zakresie analizy danych oraz wykorzystanie odpowiednich narzędzi wspierających ten proces:** Zwiększenie zdolności do analizy danych dotyczących procesu uczenia się, co umożliwi lepsze dostosowanie oferty szkoleniowej.

Usprawnienie procesów zarządzania jakością

- **Systematyczna ocena efektywności prowadzonych działań rozwojowych:** Wdrożenie metod oceny efektywności działań rozwojowych, takich jak pre- i post-testy, oceny uczestników oraz analiza długoterminowego wpływu działań rozwojowych na kompetencje uczestników i skuteczność działania organizacji.
- **Zarządzanie danymi klientów i użytkowników:** Zbieranie i analizowanie danych na temat satysfakcji i oczekiwań klientów, co pozwoli na lepsze dostosowanie oferty usług.

- **Zwiększanie przejrzystości oferowanych usług:** Prezentowanie w ofercie korzyści i efektów uczenia się, które uczestnicy mogą osiągnąć po ukończeniu kursu. Przedstawianie rzetelnych dowodów potwierdzających skuteczność.

Marketing i promocja

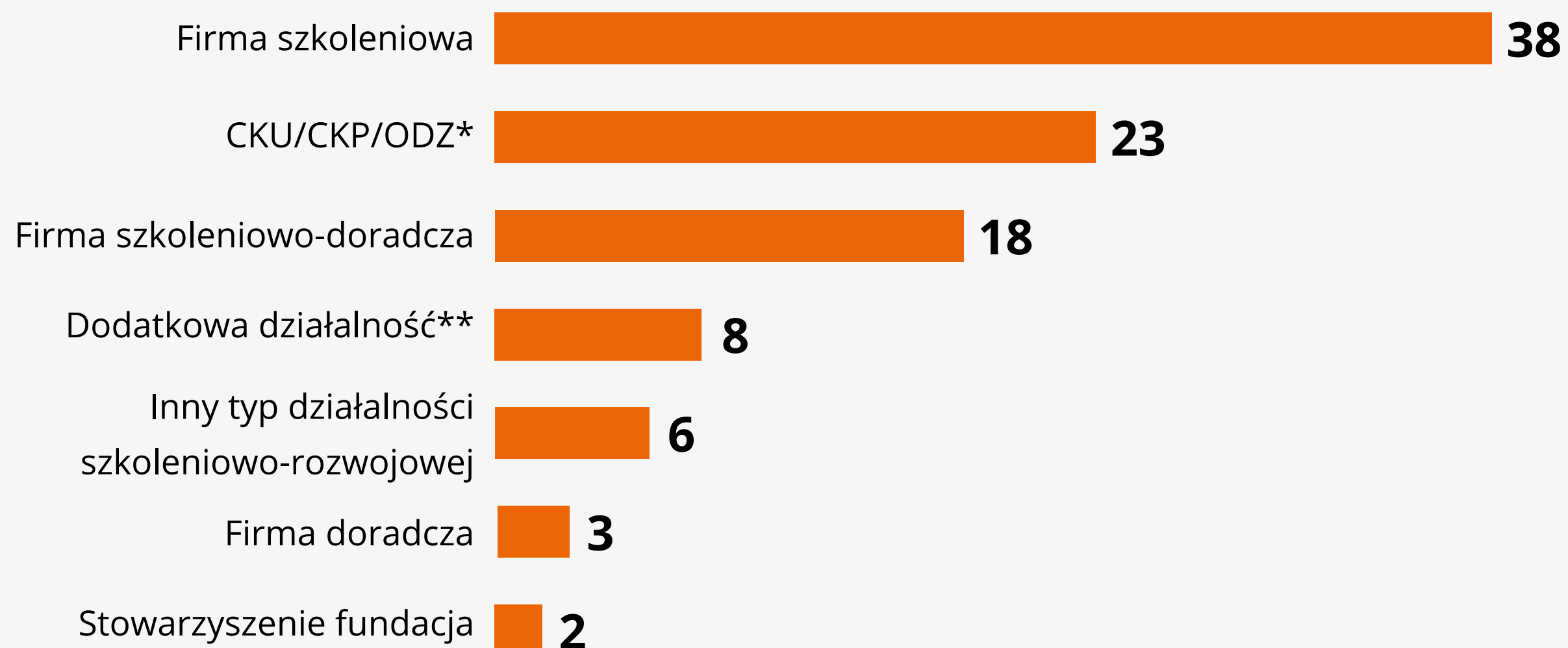
- **Personalizacja marketingu:** Stosowanie personalizowanych kampanii marketingowych na podstawie danych o klientach, takich jak preferencje tematyczne czy historia zakupowa.
- **Budowanie marki opartej na zaufaniu:** Prezentowanie dowodów efektywności prowadzonych działań rozwojowych w formie studiów przypadku i opinii klientów, co wzmocni wizerunek firmy jako rzetelnego partnera edukacyjnego.
- **Wykorzystanie nowoczesnych kanałów komunikacji:** Wzmocnienie obecności w mediach społecznościowych, wdrożenie strategii SEO oraz wykorzystanie narzędzi automatyzacji marketingu.

Profil firm działających w sektorze usług rozwojowych



Badanie sektora usług rozwojowych objęło zróżnicowane podmioty kierujące swoje usługi do osób dorosłych, które ukończyły standardowy cykl kształcenia oraz traktujące działalność rozwojową jako istotny element w swoim profilu usług. Szczegółowo rodzaje podmiotów zaprezentowane zostały na Wykresie 1.

Wykres 1. Rodzaje podmiotów UR objętych badaniem (%)



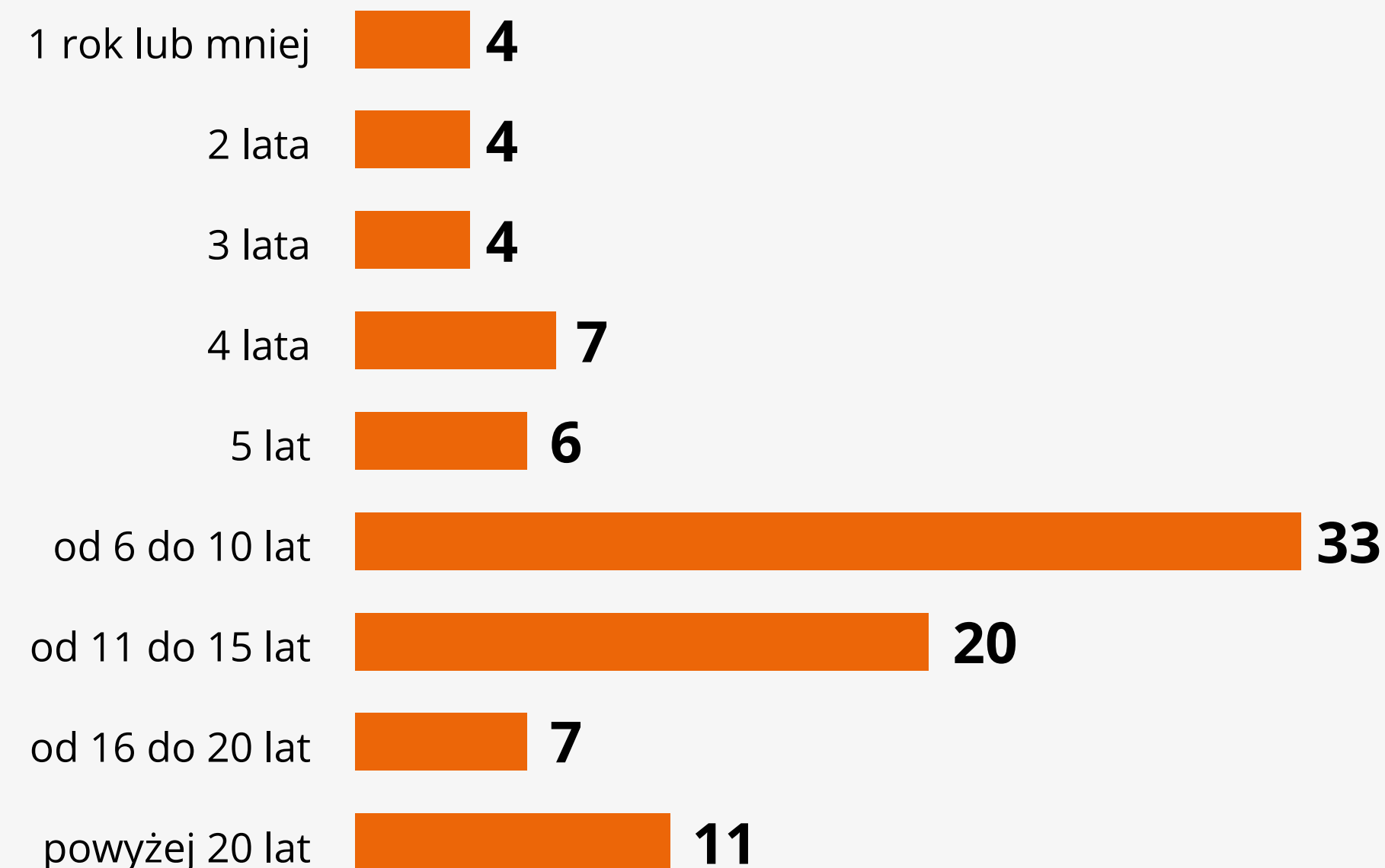
Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

* Ośrodek doskonalenia zawodowego/Centrum kształcenia ustawicznego/Centrum kształcenia praktycznego.

** Sytuacja, w której działalność szkoleniowo-usługowa nie stanowi podstawowej formy działalności podmiotu.

Przeważającą część firm sektora UR stanowią podmioty działające powyżej pięciu lat (Wykres 2). **Oznacza to, że instytucje je tworzące osiągnęły dojrzałość rynkową.**

Wykres 2. Staż podmiotów działających na rynku UR (%)

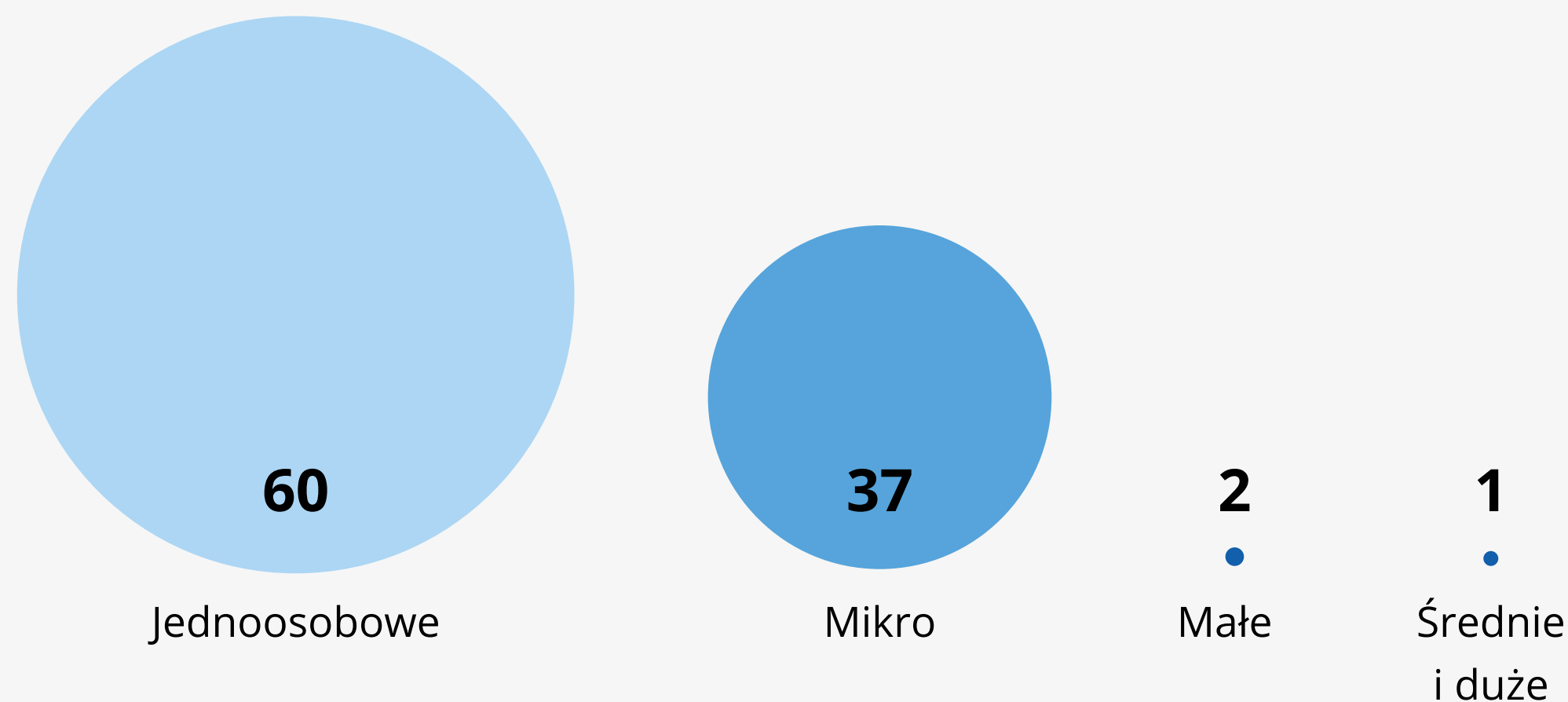


Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

Przeważającą część badanych firm sektora UR stanowią podmioty jednoosobowe i mikroprzedsiębiorstwa.

W sektorze działają przede wszystkim podmioty jednoosobowe i mikroprzedsiębiorstwa (Wykres 3).

Wykres 3. Wielkość podmiotów UR objętych badaniem (%)



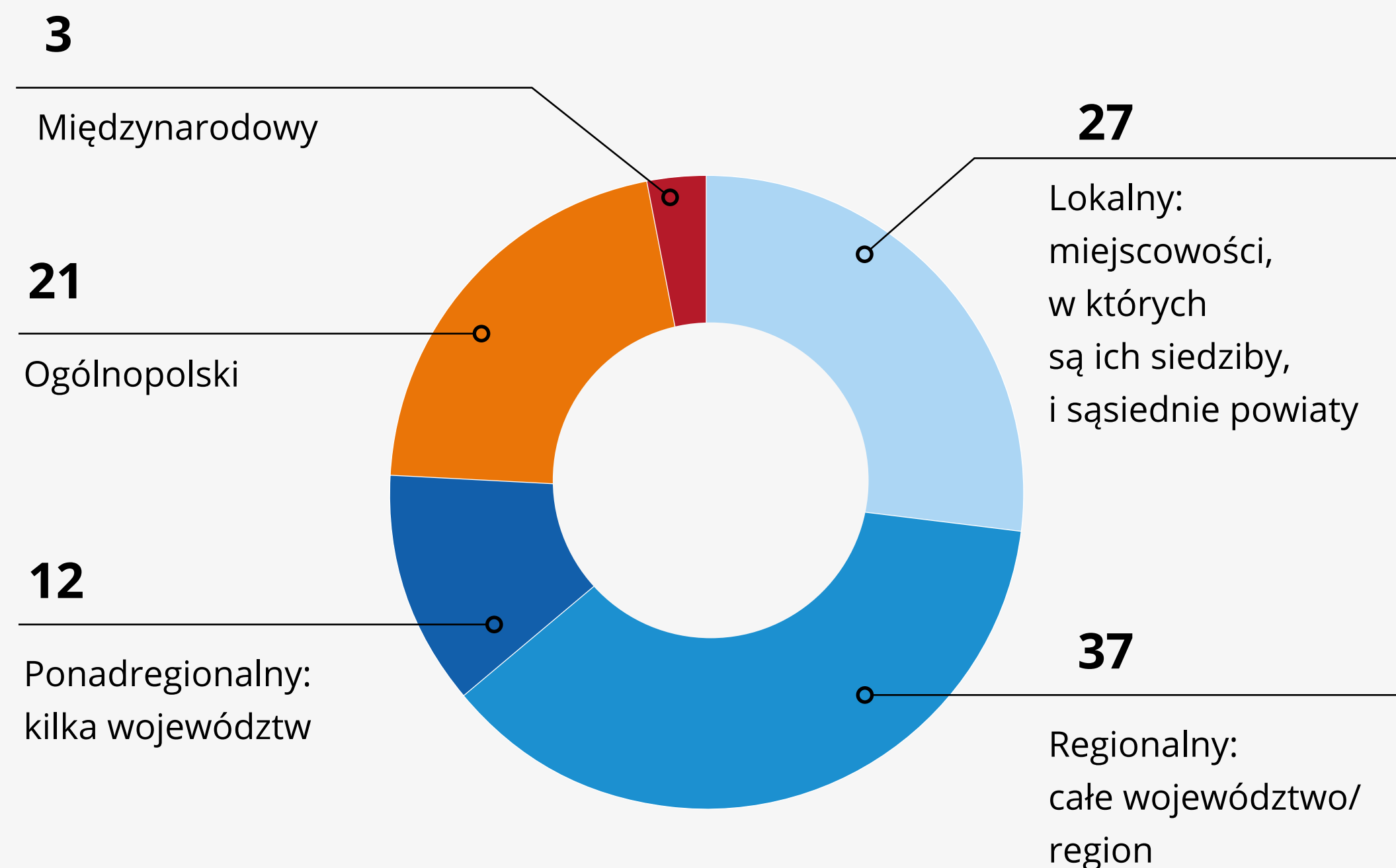
Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)



Badane firmy sektora skupiają się głównie na działaniu regionalnym i lokalnym.

Sektor świadczy usługi przede wszystkim lokalnie i regionalnie (Wykres 4). Wiąże się to głównie z wielkością działających w sektorze podmiotów. Wskazuje, że większość podmiotów sektora UR, odpowiadając na lokalne i regionalne potrzeby, stara się pozyskiwać odbiorców swoich usług w bliższym niż dalszym otoczeniu.

Wykres 4. Zasięg działania badanych firm i instytucji UR (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

W ofercie podmiotów UR najczęściej spotkamy szkolenia i treningi grupowe – 80% oraz indywidualne – 72%. Najrzadziej podmioty zajmują się prowadzeniem szkół dla dorosłych – 11% (Wykres 5).

Oferta sektora jest bardzo zróżnicowana pod względem tematyki. Każdy z badanych podmiotów wskazał maksymalnie trzy obszary tematyczne, w których się specjalizuje.

Wykres 5. Formy oferowanych usług rozwojowych (%)



Źródło: BKL 2024 –
Badanie firm sektora
UR (N=1044)

zarządzania (20%), rozwoju osobistego (18%). Jak bogata jest tematyka usług rozwojowych realizowanych w sektorze, obrazuje również chmura słów (Rysunek 1).

Wykres 6. Tematyka działalności firm objętych badaniem – obszary (%)



Źródło: BKL 2024
– Badanie firm sektora UR (N=1044)

Wykres 6 prezentuje popularność poszczególnych obszarów tematycznych pogrupowanych w 15 głównych kategorii. Najczęściej badane firmy sektora prowadzą działalność rozwojową w tematyce edukacji i kultury (23%),

Rysunek 1. Tematyka działalności firm objętych badaniem



Źródło: BKL 2024 - badanie firm sektora UR (N=1044)

Liderzy versus tradycyjni dostawcy usług – segmentacja rynku usług rozwojowych

W oparciu o metody segmentacyjne wyodrębniono pięć unikalnych grup (segmentów) podmiotów UR. Podstawę segmentacji stanowiły informacje na temat: nowoczesnych form świadczenia usług, stosowania

zaawansowanych technologicznie rozwiązań oraz stopnia przygotowania kadry do korzystania z nich. W każdym przypadku brano pod uwagę, czy podmiot stosuje dane rozwiązania lub czy planuje je wprowadzić w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Szczegółowy opis zmiennych branych pod uwagę w segmentacji przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Podstawa segmentacji firm sektora UR

Nowoczesne formy świadczenia usług	Zaawansowane technologicznie rozwiązania	Umiejętności kadry w zakresie
<ul style="list-style-type: none"> • usługi on-line w formie synchronicznej • usługi on-line w formie asynchronicznej • blended learning 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie wirtualnej lub mieszanej rzeczywistości (VR, AR) • wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) • symulacje on-line i videolearning • wprowadzenie nowych lub ulepszenie narzędzi organizacji pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystania microlearningu • wykorzystania gier edukacyjnych • wykorzystania symulacji on-line i videolearningu • wykorzystania wirtualnej lub mieszanej rzeczywistości (VR, AR) • wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) • obsługi zautomatyzowanych i zrobotyzowanych elementów UR • projektowania interfejsów z wykorzystaniem UX

Na tej podstawie wyszczególniono 5 segmentów: liderzy zmiany, strategiczni innowatorzy, pragmatycznie rozwijający się, aspirujący, tradycyjni dostawcy usług.



LIDERZY ZMIANY

16%

Są liderami nowoczesnych rozwiązań. Większość z nich już je wykorzystuje, a jeśli nie, to najpewniej mają je w planach. Chętnie wdrażają i stosują zaawansowane technologie, do używania których mają bardzo dobrze wykwalifikowaną kadrę. Zdecydowanie nie boją się niczego, co nowe.



STRATEGICZNI INNOWATORZY

24%

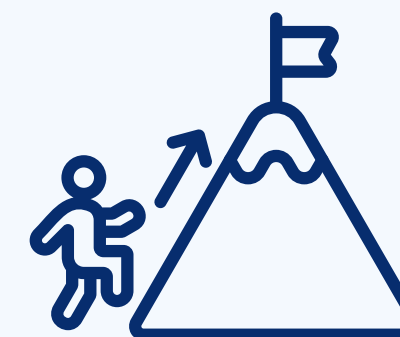
Wdrażają nowoczesne technologie i narzędzia, dostosowując się do potrzeb. Część rozwiązań już wprowadzili, niektóre planują wprowadzić w najbliższym czasie, a z częścią na razie się wstrzymują. Ich podejście jest wyważone i strategiczne – inwestują w innowacje, gdy jest to uzasadnione. Przygotowanie swojej kadry oceniają na ogół jako umiarkowane, ale są świadomi, czego muszą się jeszcze nauczyć.



PRAGMATYCZNIE ROZWIJAJĄCY SIĘ

18%

Stawiają na efektywność. Korzystają z tych narzędzi, które są bezpośrednio związane z ich celami, osiągając w nich wysoki poziom specjalizacji. Rozwijają kompetencje kadry w jasno określonym kierunku i są w tym bardzo skuteczni. Ich podejście jest pragmatyczne: wiedzą, czego potrzebują i koncentrują się na tym, co przynosi im realne korzyści.



ASPIRUJĄCY

15%

Mają ograniczone doświadczenia z nowoczesnymi technologiami, lecz zauważają ich potencjał. Kompetencje swojej kadry oceniają jako umiarkowane lub niskie, jednak dostrzegają potrzebę rozwoju. Mimo że bazują na podstawowych technologiach, ich postawa wskazuje na aspiracje do wzrostu.



TRADYCYJNI DOSTAWCY USŁUG

27%

Działają w oparciu o tradycyjne, sprawdzone rozwiązania. Nie widzą potrzeby adaptacji nowych narzędzi. Charakterystyka ich oferty nie wymaga wprowadzania innowacji, zatem nie odczuwają presji, by wprowadzać nowe technologie i szkolić w ich zakresie swoją kadrę. Większość nie ocenia kompetencji kadry w zakresie nowoczesnych technologii, gdyż nie używa ich w swojej działalności. Wskazują, że dane obszary kompetencji po prostu ich nie dotyczą.

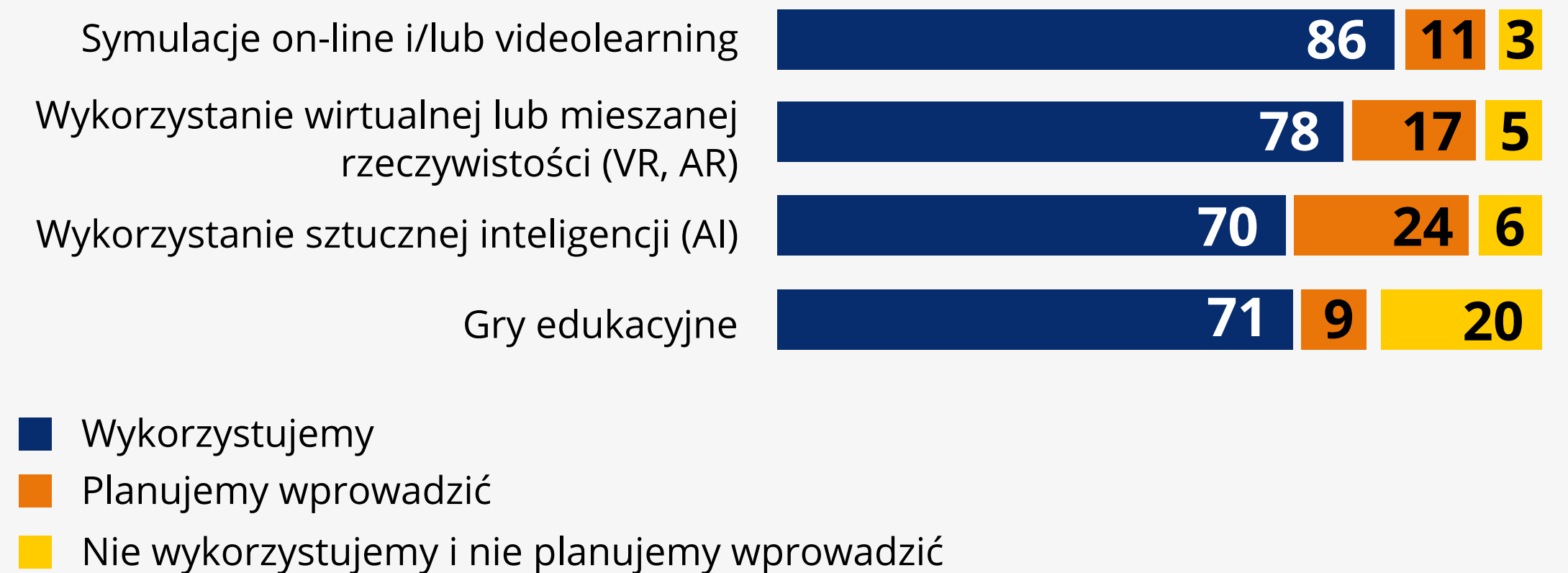


Liderzy zmiany – 16% badanych podmiotów

- Dominują firmy szkoleniowe i szkoleniowo-doradcze.
- Jedna trzecia podmiotów prowadzących szkolenia w tematyce księgowości, finansów lub nieruchomości, a także marketingu, handlu i obsługi klienta należy do tego segmentu.
- Wśród *Liderów zmiany* brak podmiotów zajmujących się tematyką medyczną.
- Zasięgiem swojego działania, znacząco częściej niż podmioty innych segmentów, obejmują całą Polskę (aż połowa firm). Z kolei zdecydowanie rzadziej działają jedynie lokalnie (tylko 7% firm).
- Połowa podmiotów działa na rynku 6–10 lat.
- 71% *Liderów zmiany* deklaruje, że wydaje mikropoświadczenia.
- 79% jest zarejestrowanych w BUR¹.
- Średnio 75% podmiotów segmentu dba o stały rozwój kadr i śledzi bieżące zmiany zachodzące w branży².

Liderzy zmiany w zdecydowanej większości stosują nowoczesne narzędzia, a jeśli nie, to zazwyczaj planują je wprowadzić (Wykres 7).

Wykres 7. Wykorzystanie innowacyjnych narzędzi – Liderzy zmiany (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=159)

Oprócz tego, większość podmiotów w tym segmencie stosuje też wszystkie wymienione w badaniu formy świadczenia usług rozwojowych. Zarówno stacjonarne, jak i zdalne, synchroniczne, asynchroniczne i blended learning.

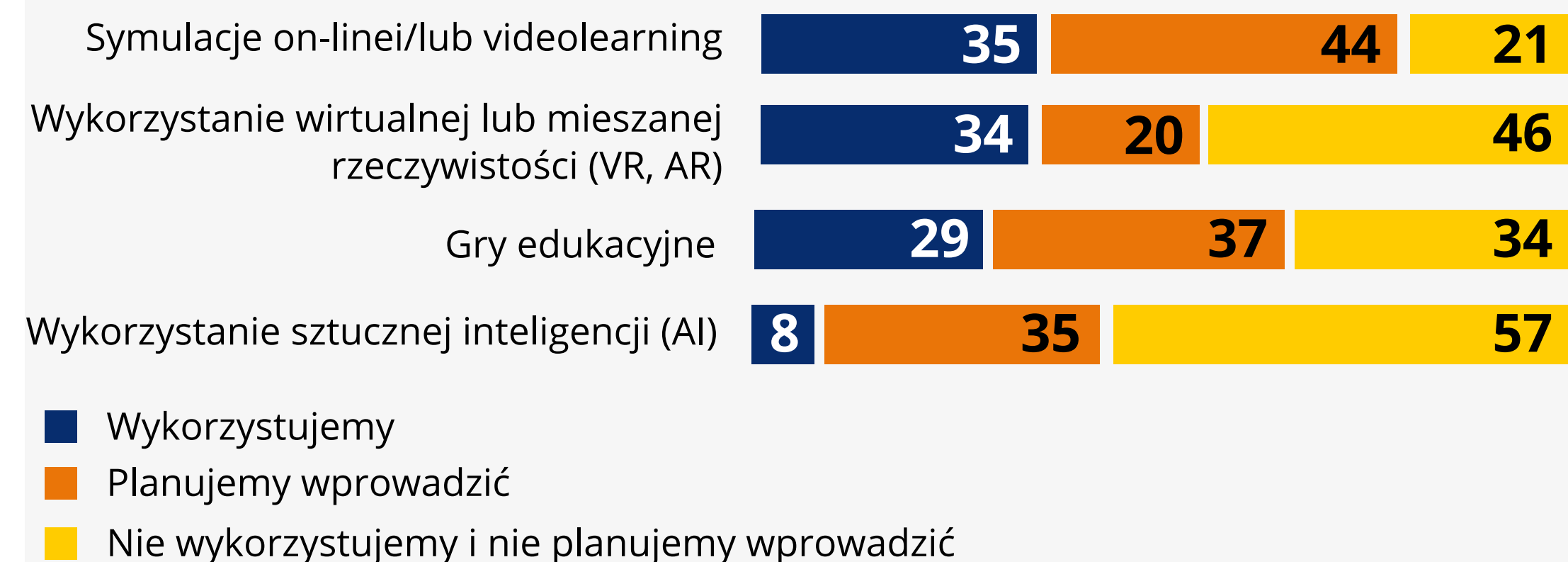
Umiejętności kadry merytorycznej w zakresie korzystania z nowych rozwiązań technologicznych oceniane są wysoko (od 69% wskazań w przypadku umiejętności wykorzystania AI do 90% dla microlearningu).



Strategiczni innowatorzy - 24% badanych podmiotów

- Dominują podmioty szkoleniowe i szkoleniowo-doradcze, bardzo rzadko reprezentowane są CKU i CKP oraz ODDZ.
- Do tego segmentu trafia największa część podmiotów zajmujących się tematyką zarządzania (33% takich firm), rozwoju osobistego (32%) i medyczną (30%).
- *Strategiczni innowatorzy* działają głównie na poziomie regionalnym (37%) i ponadregionalnym (25%).
- 40% z nich to firmy funkcjonujące 6–10 lat, a 23% 10–15 lat.
- 36% *Strategicznych innowatorów* deklaruje, że wydaje mikropoświadczenia.
- Tylko 23% jest zarejestrowanych w BUR.
- Średnio 39% podmiotów segmentu dba o stały rozwój kadr i śledzi bieżące zmiany zachodzące w branży.

Wykres 8. Wykorzystanie innowacyjnych narzędzi – Strategiczni innowatorzy (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=244)

Co trzeci podmiot w segmencie wykorzystuje VR, AR, symulacje on-line lub videolearning. Wysoki odsetek odpowiedzi „Planujemy wprowadzić” wyraźnie wskazuje na dużą rangę rozwoju technologicznego w strategiach tych firm (Wykres 8).

Oprócz wymienionych narzędzi, firmy w tym segmencie zazwyczaj stosują większość form świadczenia usług rozwojowych, zarówno stacjonarnych, jak i zdalnych.

Umiejętności kadry merytorycznej we wszystkich obszarach oceniane są jako średnie. *Strategiczni innowatorzy* są zatem świadomi, które kompetencje swoich kadr mogą jeszcze rozwijać.



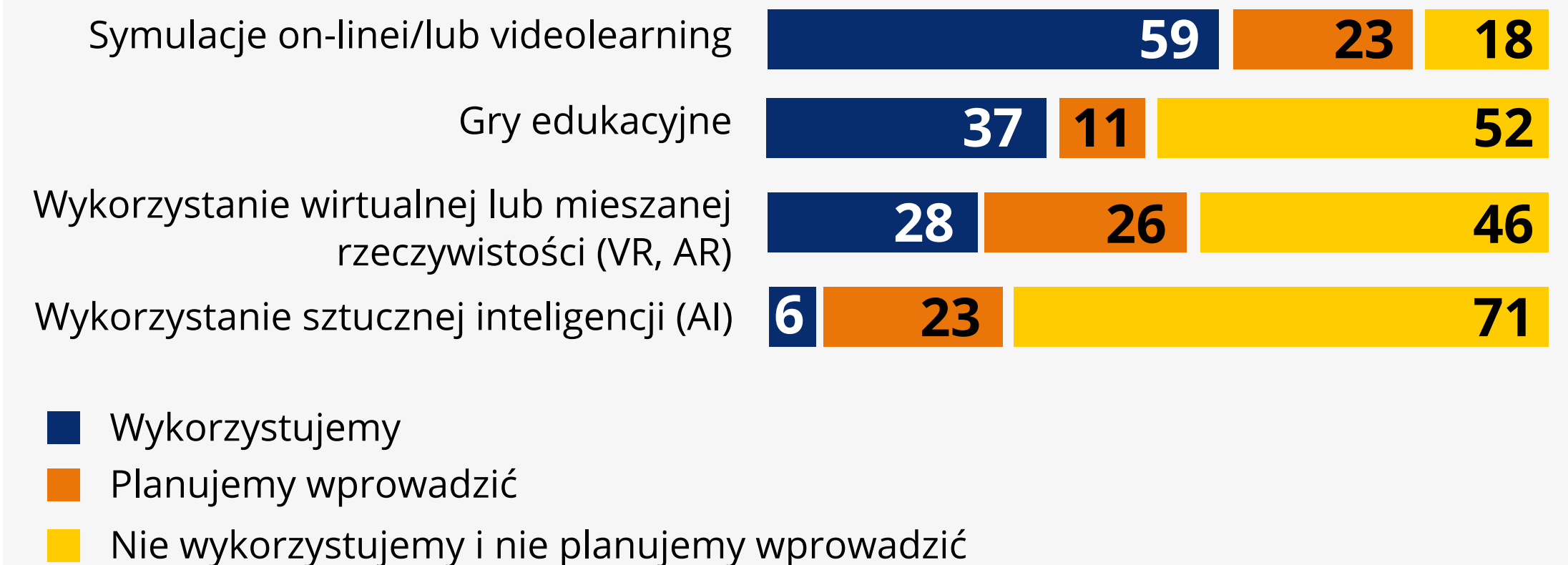
Pragmatycznie rozwijający się – 18% badanych podmiotów

- 32% podmiotów to CKU, CKP oraz ODDZ. 30% to firmy szkoleniowe, co daje najniższy udział tego typu firm wśród

wszystkich segmentów.

- Wśród tematyki szkoleń silnie reprezentowane są języki obce (37% firm oferujących usługi językowe), a bardzo nisko tematyka księgowości i finansów (5%).
- Zarówno pod względem zasięgu działania, jak i stażu *Pragmatycznie rozwijający się* są najbardziej zróżnicowanym segmentem. Silnie reprezentowane są firmy lokalne (34%), ale i ogólnopolskie (28%) czy regionalne (25%).
- Z jednej strony aż 34% podmiotów tego segmentu to młode przedsiębiorstwa (do 5 lat na rynku), z drugiej aż 15% to firmy z największym stażem (powyżej 20 lat).
- 41% *Pragmatycznie rozwijających się* deklaruje, że wydaje mikropoświadczenia.
- 44% jest zarejestrowanych w BUR.
- Średnio 42% podmiotów segmentu dba o stały rozwój kadr i śledzi bieżące zmiany zachodzące w branży.

Wykres 9. Wykorzystanie innowacyjnych narzędzi – Pragmatycznie rozwijający się (%)

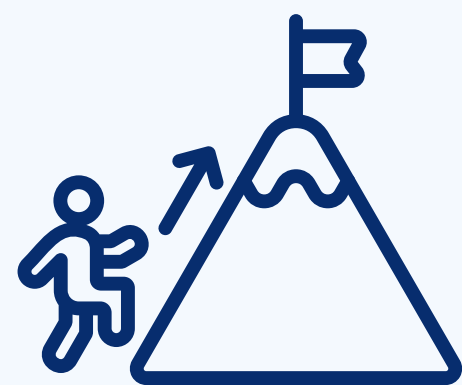


Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=180)

Dane zaprezentowane na Wykresie 9 wyraźnie wskazują na to, że *Pragmatycznie rozwijający się* stosują jedynie wybrane technologie. Ponad połowa wykorzystuje symulacje on-line lub videolearning (58%), jednocześnie ponad 70% podmiotów nie jest zainteresowanych wykorzystaniem AI.

Oprócz wymienionych narzędzi, większość podmiotów wykorzystuje formy stacjonarne i blended learning, jednak nie planuje wprowadzać usług on-linowych.

Większość badanych podmiotów tego segmentu wysoko ocenia umiejętności swoich kadr w zakresie symulacji on-line i videolearningu (65%) oraz microlearningu (51%).

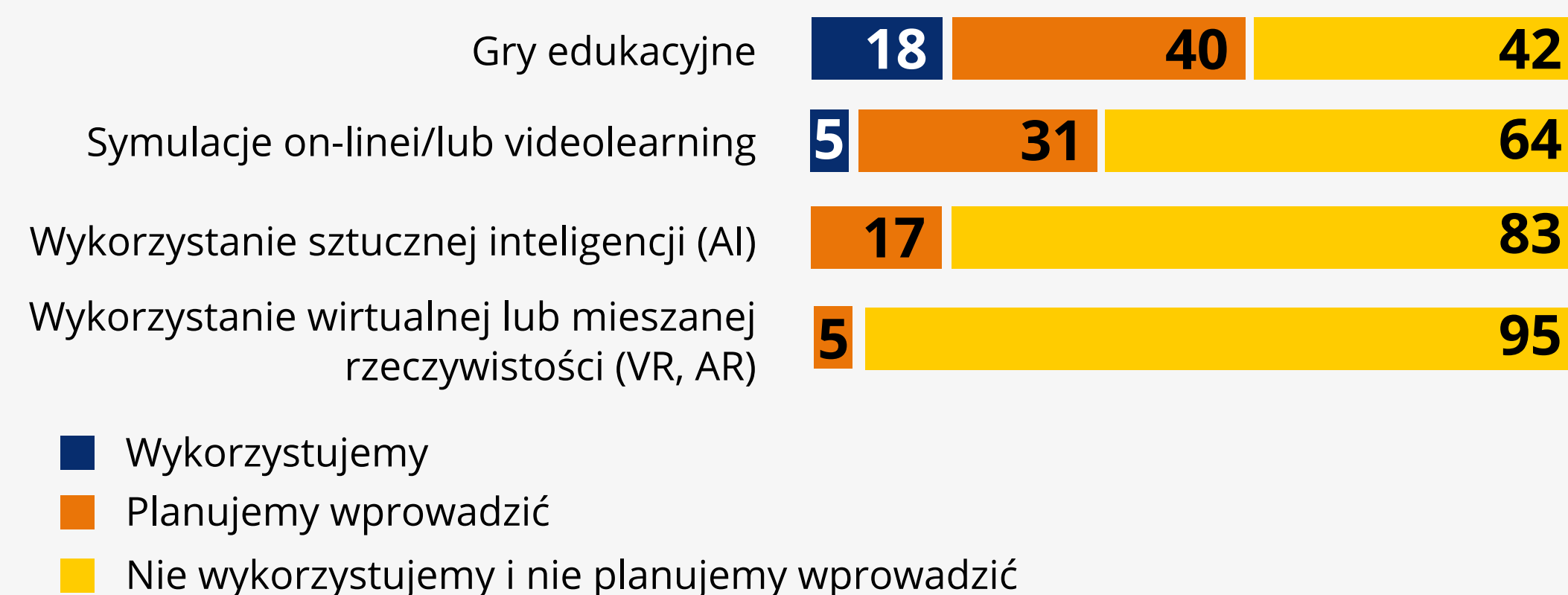


Aspirujący – 15% badanych podmiotów

- Aż 45% *Aspirujących* to firmy szkoleniowe. Bardziej niż w innych segmentach reprezentowane są podmioty, dla których usługi rozwojowe stanowią dodatkową działalność (23% segmentu).

- Dominującą w segmencie tematyką szkoleń są „inne specjalistyczne szkolenia zawodowe”. Świadczy to o wysokim wyspecjalizowaniu podmiotów w wąskich obszarach tematycznych.
- *Aspirujący* to głównie firmy o regionalnym (55%) i lokalnym (25%) zasięgu działania.
- W tym segmencie notujemy najwyższą średnią czasu działania. Aż 14% to firmy działające na rynku ponad 20 lat,
- Tylko 8% *Aspirujących* wydaje mikropoświadczenia.
- Jedynie 7% jest zarejestrowanych w BUR.
- Dla wielu *Aspirujących* działalność szkoleniowa nie stanowi głównego obszaru działania, co przekłada się na ich specyficzną charakterystykę i wyraźnie odróżnia od *Tradycyjnych dostawców usług*.
- Średnio 39% podmiotów segmentu dba o stały rozwój kadr i śledzi bieżące zmiany w branży.

Wykres 10. Wykorzystanie innowacyjnych narzędzi – Aspirujący (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=150)

Aspirujący nie wykorzystują narzędzi VR, AR ani AI (Wykres 10). Nieliczni planują jednak wprowadzić je w najbliższym czasie. Najpopularniejszym z nowoczesnych narzędzi są gry edukacyjne, które jednak w najmniejszym stopniu świadczą o zaawansowaniu technologicznym. Podmioty tego segmentu zazwyczaj stosują jedynie stacjonarne formy usług.

O aspiracjach tej grupy świadczą także oceny kompetencji ich kadr. Dominują oceny krytyczne (niskie i średnie), które dowodzą jednak o wysokiej świadomości obszarów do poprawy.



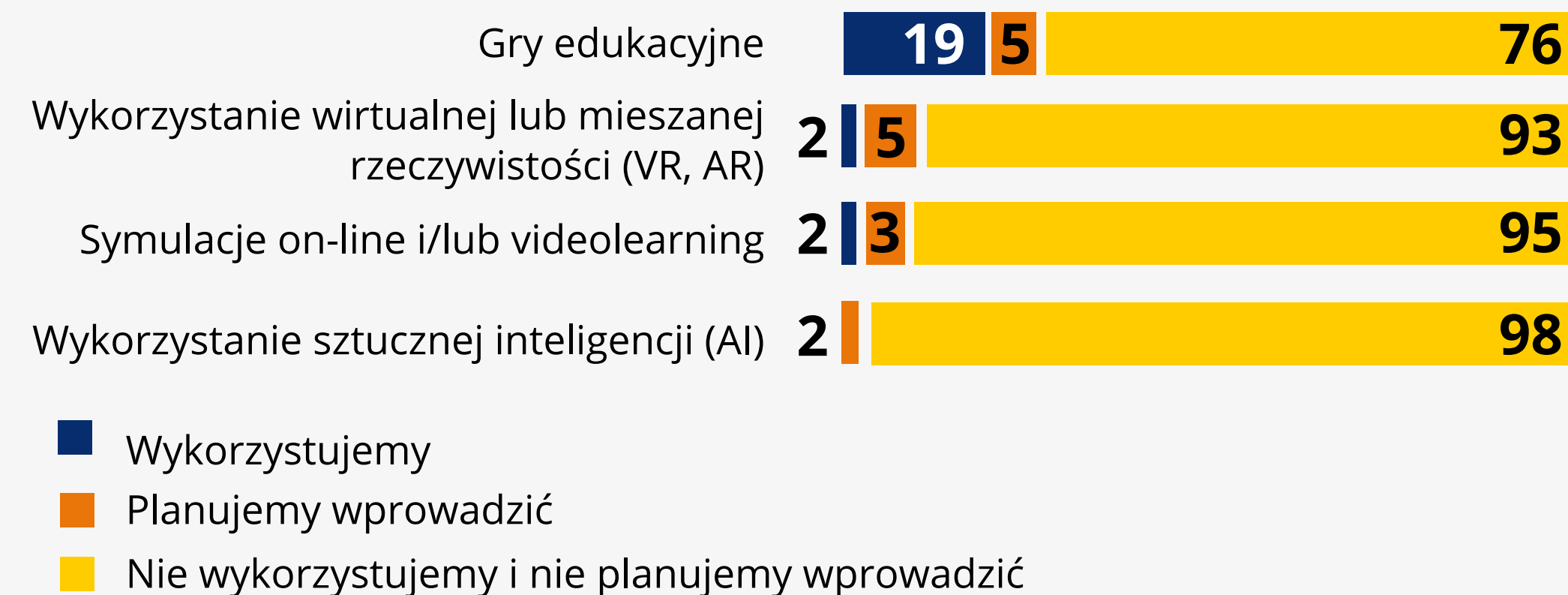
Tradycyjni dostawcy usług – 27% badanych podmiotów

- Poza firmami szkoleniowymi jednoosobowymi, silnie reprezentowane są CKU, CKP i ODDZ

(42% podmiotów w grupie).

- Wśród Tradycyjnych dostawców znalazło się 47% wszystkich badanych firm oferujących szkolenia w tematyce prawnej, 43% – motoryzacyjnej, 40% – w tematyce budownictwa i przemysłu.
- Aż 45% podmiotów działa tylko lokalnie, a 38% na poziomie regionu.
- Staż działalności jest zróżnicowany. 39% firm działa powyżej 10 lat, co trzecia firma 6–10 lat, 28% do 5 lat.
- 38% podmiotów segmentu deklaruje, że wydaje mikropoświadczenia.
- 41% jest zarejestrowanych w BUR.
- Średnio 61% podmiotów dba o stały rozwój kadr i śledzi bieżące zmiany zachodzące w branży.

Wykres 11. Wykorzystanie innowacyjnych narzędzi – Tradycyjni dostawcy usług (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=264)

Tradycyjni dostawcy usług nie stosują i nie mają w planach wprowadzać innowacyjnych narzędzi (Wykres 11). Korzystają z tradycyjnych stacjonarnych form realizacji usług.

Większość podmiotów nie ocenia kompetencji kadry w zakresie nowoczesnych technologii, uzasadniając to tym, że nie korzystają z takich rozwiązań w swojej działalności.




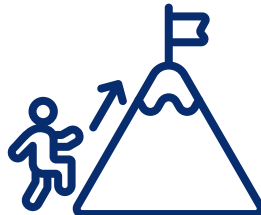

Sytuacja ta nie powinna jednak być oceniana negatywnie.

Świadczy jedynie o charakterze podmiotów tej grupy (w większości jednoosobowych firm) i oferowanych przez nie usług.

Oferta szkoleniowa i ocena umiejętności kadry w poszczególnych segmentach

Omawiane segmenty różnicuje także ich oferta szkoleniowa i ocena umiejętności kadry merytorycznej w różnych obszarach. Poniższa grafika prezentuje najpopularniejsze formy działalności oraz uśrednione oceny kompetencji kadry w zakresie wykorzystania nowych technologii. Szczegółowe dane dotyczące form oferowanych usług i oceny kompetencji w zakresie poszczególnych elementów świadczonych usług prezentujemy w tabelach, które znajdują się w aneksie (Tabela A 2).

Średnia ocena kompetencji kadry w zakresie wykorzystania nowych technologii

Segment	Niski	Średni	Wysoki	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług
 LIDERZY ZMIANY	2%	8%	81%	9%
 STRATEGICZNI INNOWATORZY	12%	59%	24%	5%
 PRAGMATYCZNIE ROZWIJAJĄCY SIĘ	2%	9%	28%	61%
 ASPIRUJĄCY	49%	42%	9%	0%
 TRADYCYJNI DOSTAWCY USŁUG	1%	2%	14%	83%

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

Najpopularniejsze formy świadczenia usług



LIDERZY ZMIANY

- Szkolenia i treningi grupowe (94%)
- Szkolenia i treningi indywidualne (88%)
- Pozostałe formy na poziomie znacząco wyższym niż w innych segmentach



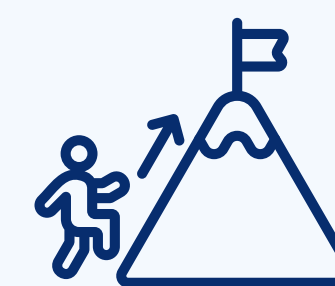
STRATEGICZNI INNOWATORZY

- Szkolenia i treningi indywidualne (84%)
- Szkolenia i treningi grupowe (80%)
- Konsulting, doradztwo (58%)



PRAGMATYCZNIE ROZWIJAJĄCY SIĘ

- Szkolenia i treningi grupowe (77%)
- Certyfikowane programy szkoleniowo-rozwojowe (67%)
- Szkolenia i treningi indywidualne (66%)
- Kwalifikacyjne kursy zawodowe i kursy umiejętności zawodowych (64%)



ASPIRUJĄCY

- Szkolenia i treningi indywidualne (79%)
- Szkolenia i treningi grupowe (76%)



TRADYCYJNI DOSTAWCY USŁUG

- Szkolenia i treningi grupowe (78%)

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

Podsumowanie



Profil badanych firm

- Większość badanych podmiotów sektora to firmy jednoosobowe i mikroprzedsiębiorstwa. Najwięcej prowadzi działalność o zasięgu regionalnym (37%) lub lokalnym (27%).
- Sektor UR charakteryzuje się stabilnością i doświadczeniem
 - 71% firm działa na rynku ponad 5 lat.
- W ofercie podmiotów UR najczęściej spotkamy szkolenia i treningi grupowe (80%) oraz indywidualne (72%).

Segmentacja

- Badane podmioty w sektorze usług rozwojowych różnią się podejściem do innowacji. Różnice te stanowiły podstawę do przeprowadzenia segmentacji rynku. W jej wyniku wyróżniono pięć kategorii firm:
 - *Liderzy zmian* przodują we wdrażaniu zaawansowanych technologii, do używania których mają bardzo dobrze wykwalifikowaną kadrę.
 - *Strategiczni innowatorzy* także sięgają po nowe rozwiązania. Prezentują wyważone i strategiczne podejście – inwestują w innowacje wtedy, gdy jest to uzasadnione.
 - *Pragmatycznie rozwijający się* skupiają się tylko na tych rozwiązaniach, które przynoszą wymierne korzyści.
 - *Aspirujący* mają ograniczone doświadczenia z nowoczesnymi technologiami i dopiero odkrywają ich potencjał.
 - *Tradycyjni dostawcy usług* pozostają przy sprawdzonych, tradycyjnych metodach. Nie widzą potrzeby adaptacji nowych narzędzi, charakterystyka ich oferty nie wymaga ich wprowadzania.

**Innowacyjność i cyfryzacja:
Kto prowadzi, a kto zostaje w tyle?**



Aktywność innowacyjna

Aktywność innowacyjna firm odnosi się do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu wprowadzania nowych lub ulepszonych produktów, procesów czy usług. W Polsce, w 2022 roku, 13,2% przedsiębiorstw prowadziło działalność innowacyjną³.

Firmy aktywne innowacyjnie rozumiane są w badaniu jako podmioty, **które wprowadziły w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie jakąkolwiek innowację** rozumianą jako nowy lub ulepszony produkt/usługę (innowacja produktowa), czy też nową lub ulepszoną metodę promocji, sprzedaży, komunikacji z klientem (innowacja marketingowa), a także nową lub ulepszoną metodę organizacji pracy (innowacja organizacyjna).

Firmy nieaktywne innowacyjnie to podmioty, które **w tym okresie nie podejmowały żadnej aktywności w tym zakresie**.

Wdrażanie innowacji



Blisko połowa badanych firm sektora UR to firmy aktywne innowacyjnie – 45%.

45% badanych podmiotów (Rysunek 2) **pozostawało aktywnych innowacyjnie w ciągu ostatniego roku**, to znaczy wdrożyło przynajmniej jedno innowacyjne rozwiązanie w swojej działalności. Zazwyczaj były to innowacje produktowe, tj. propozycja nowej lub ulepszonej usługi lub produktu – 37% (Wykres 12), które najczęściej wprowadzały firmy mikro i małe, tj. o liczbie 2–49 pracujących.

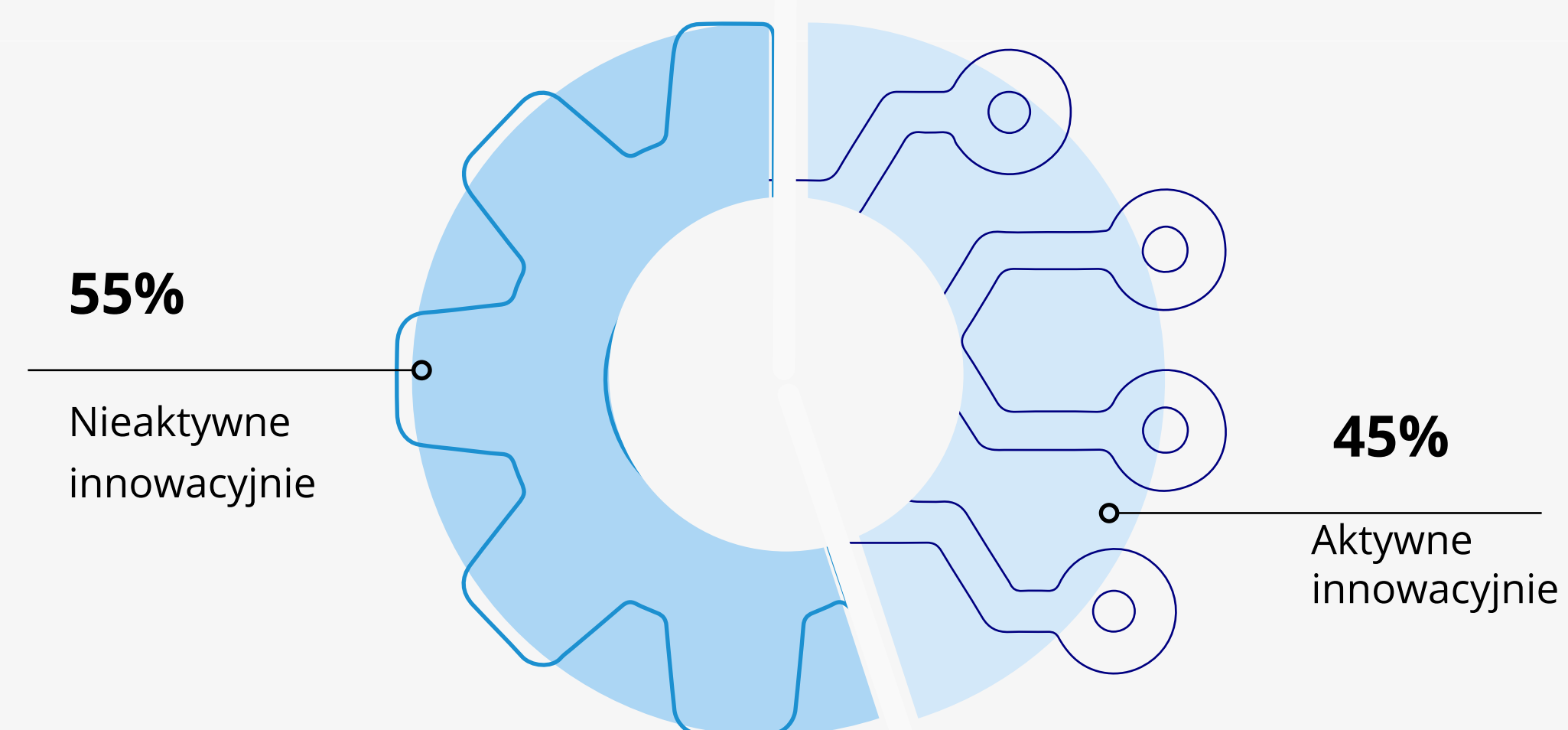
16% ogółu badanych firm stanowiły podmioty, których wskaźnik innowacyjności był wyższy niż u pozostałych i w ostatnich 12 miesiącach wdrożyły innowacje w trzech kategoriach, tj. zarówno produktowe, jak i marketingowe oraz organizacyjne. Najczęściej były to firmy mikro (51%) oraz jednoosobowe (28%).

Wśród badanych podmiotów z sektora nieznacznie przeważają te nieaktywne innowacyjnie (55%), tj. takie, które nie wdrożyły żadnej innowacji w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie (Rysunek 2).

! Firmy sektora UR wykazują wyższą aktywność innowacyjną na tle ogółu przedsiębiorstw usługowych.

Pomimo przewagi podmiotów nieaktywnych innowacyjnie generalnie **na tle ogółu przedsiębiorstw usługowych badane firmy sektora UR wypadają pozytywnie pod względem aktywności innowacyjnej** – według ostatnich badań GUS (lata 2020–2022) taką aktywność wykazało 34,2% przedsiębiorstw usługowych⁴ (o liczbie 10+ pracujących)⁵.

Rysunek 2. Innowacyjność firm sektora UR



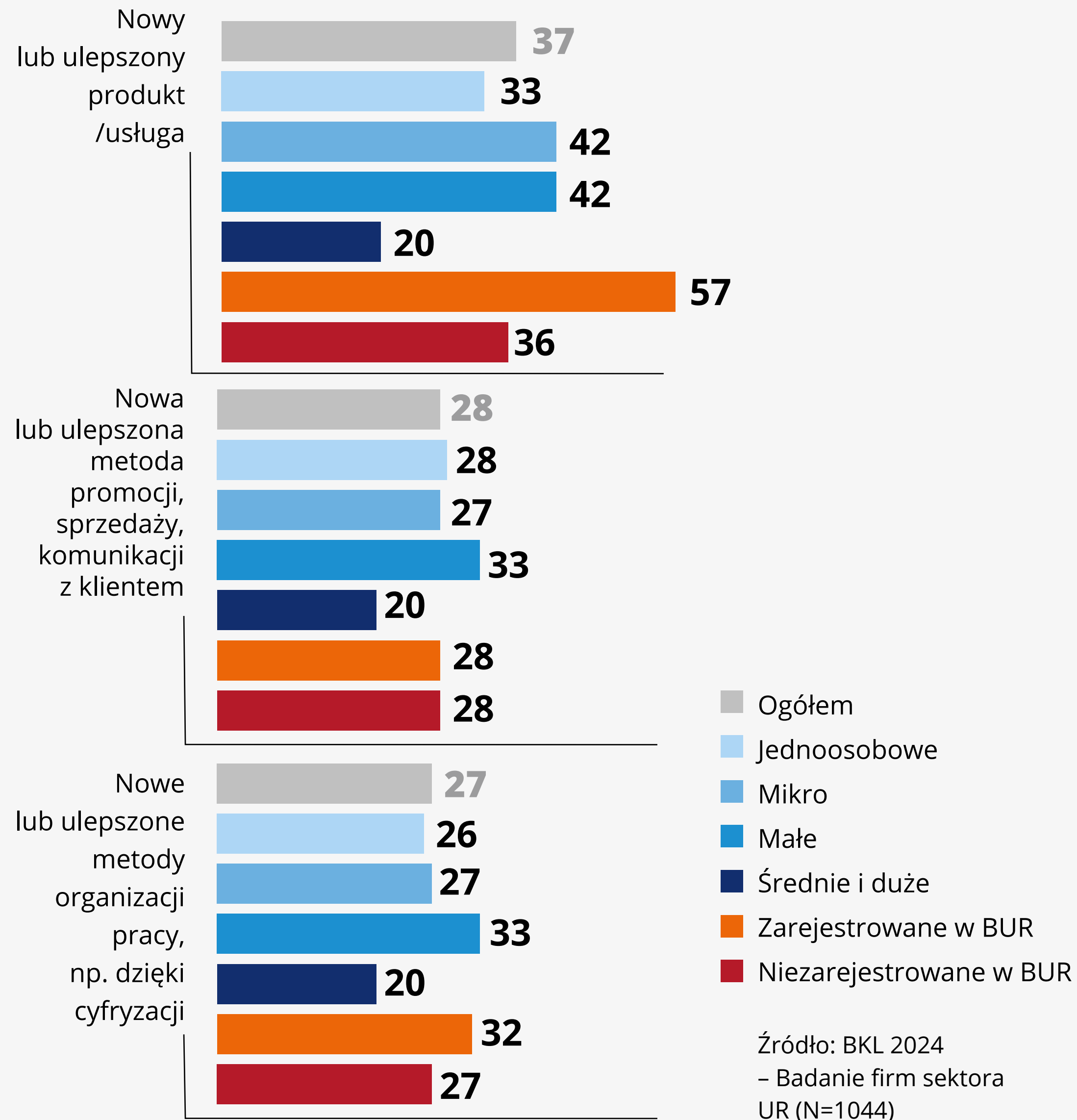
Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

Poza innowacjami produktowymi, generalnie niemal co trzecia firma wdrożyła innowację marketingową (28% firm) lub innowację organizacyjną (27%). Najczęściej wprowadzały je podmioty małe, tj. firmy o liczbie pracujących między 10 a 49 osób.

Wyniki te sugerują, że **firmy sektora UR zaczynają adaptować innowacyjne podejście zarówno do sprzedaży, marketingu, jak i organizacji pracy.** W tym zakresie wypadają również lepiej na tle ogółu firm usługowych, z których generalnie nie więcej niż 15,3% wprowadziło nowe lub ulepszone procesy marketingowe, komunikacyjne, świadczenia usług czy organizacyjne⁶.

Podmiotami, które częściej angażowały się w działania innowacyjne były firmy specjalizujące się m.in. w szkoleniach z zakresu informatyki i komputerów, marketingu, handlu i obsługi klienta, księgowości i finansów, nieruchomości oraz zarządzania.

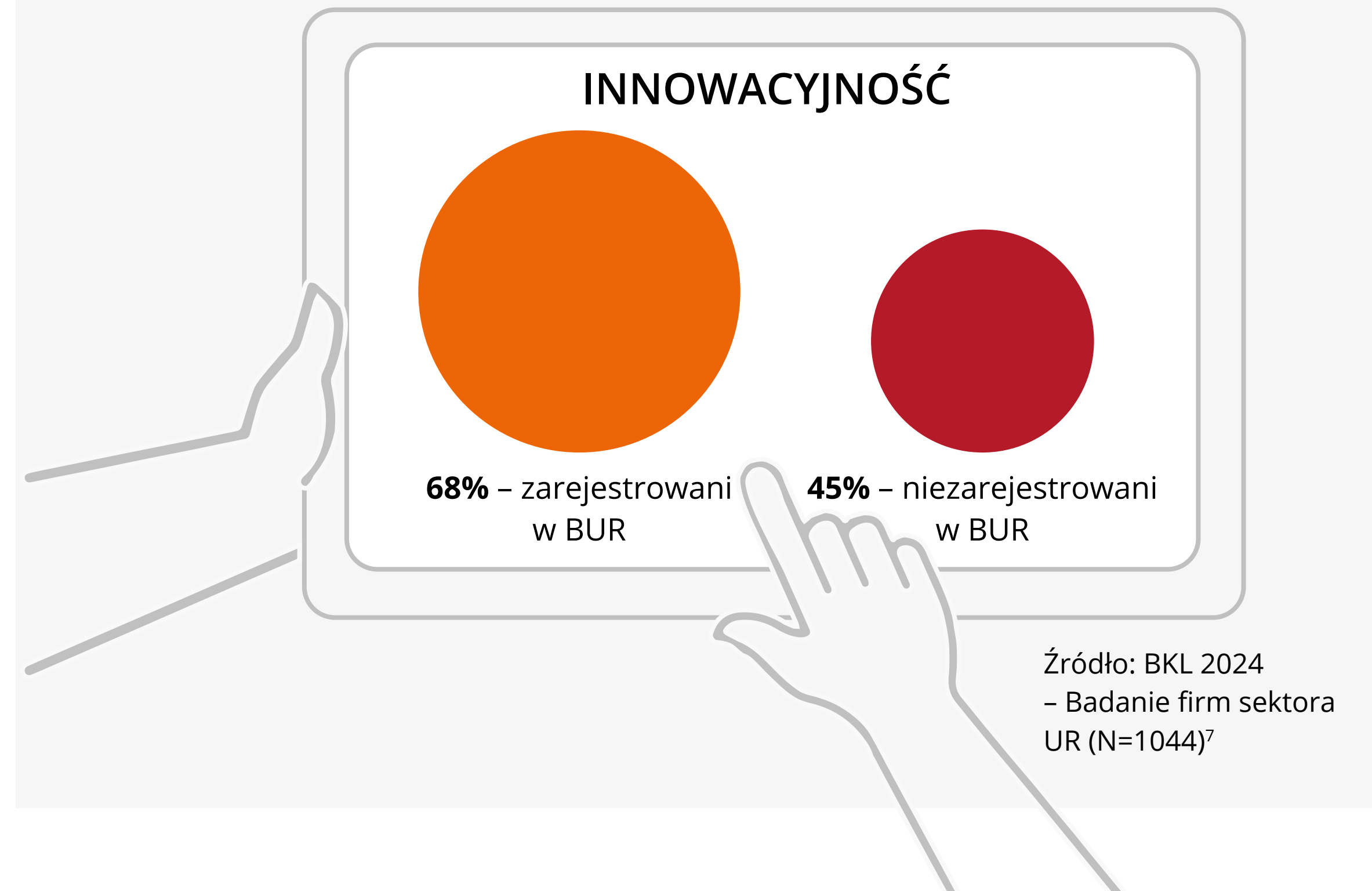
Wykres 12. Kategorie innowacji wdrożone w ostatnich 12 miesiącach (%)



Podmioty zarejestrowane w BUR częściej wykazywały aktywność innowacyjną (68%) niż pozostałe firmy (45%) (Rysunek 3).

Mniej więcej co druga firma zarejestrowana w BUR (57%) (Wykres 12) w ostatnim roku wdrożyła przynajmniej jeden nowy lub ulepszony produkt, podczas gdy wśród firm niezarejestrowanych stanowiło to 36%. Niewielką przewagę udziału firm zarejestrowanych w BUR widzimy również jeżeli chodzi o wdrożenia innowacji organizacyjnych (32% wobec 27%).

Rysunek 3. Innowacyjność badanych firm w podziale na zarejestrowane i niezarejestrowane w BUR



! Firmy sektora UR sięgają po rozwiązania innowacyjne w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku.

W firmach sektora UR można zauważyć szereg działań podjętych lub planowanych w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku. Przykłady takich działań to wprowadzenie technologii on-line, blended learning, VR czy AI, które można uznać za rozwiązania innowacyjne.

! Zdalne technologie komunikacyjno-informacyjne stają się coraz powszechniejszymi formami świadczenia usług.

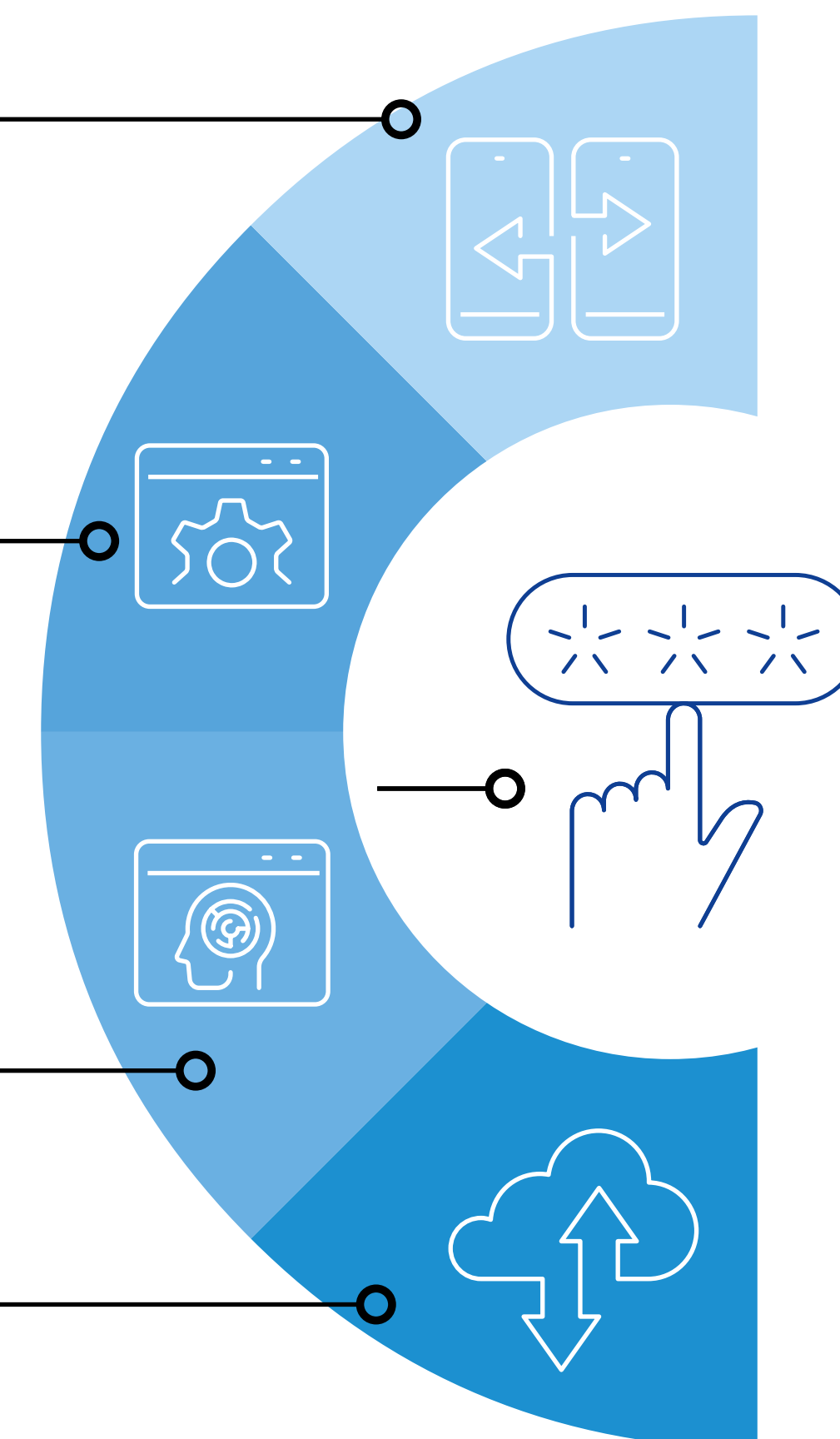
Wśród badanych firm zauważalne jest upowszechnianie się stosowania zdalnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Łącznie 75% podmiotów już wykorzystuje lub planuje w najbliższym czasie wprowadzić przynajmniej jedną ze zdalnych form świadczenia usług, tj.

usługi on-line w formie synchronicznej – edukator i uczestnicy spotykają się wirtualnie w czasie rzeczywistym, np. na Zoom, Teams, innej platformie komunikacyjnej,

usługi on-line w formie asynchronicznej – uczestnicy korzystają z materiałów szkoleniowych/gotowych szkoleń i testów dostępnych na platformie internetowej, bez kontaktu z edukatorem,

usługi on-line w formie asynchronicznej uzupełnione konsultacjami z edukatorem – uczestnicy korzystają z materiałów szkoleniowych/gotowych szkoleń i testów dostępnych na platformie internetowej oraz odbywają konsultacje z edukatorem,

blended learning (łączenie uczenia stacjonarnego ze zdalnym).



Badane podmioty sięgają również po bardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne, tj. wykorzystanie sztucznej inteligencji, czy technologie VR/AR. Obecność tych narzędzi w ich ofercie nie jest bardzo powszechna i związana jest z wielkością podmiotu – częściej wykorzystywane są w firmach nieco większych, ale korzystają z nich również podmioty jednoosobowe.

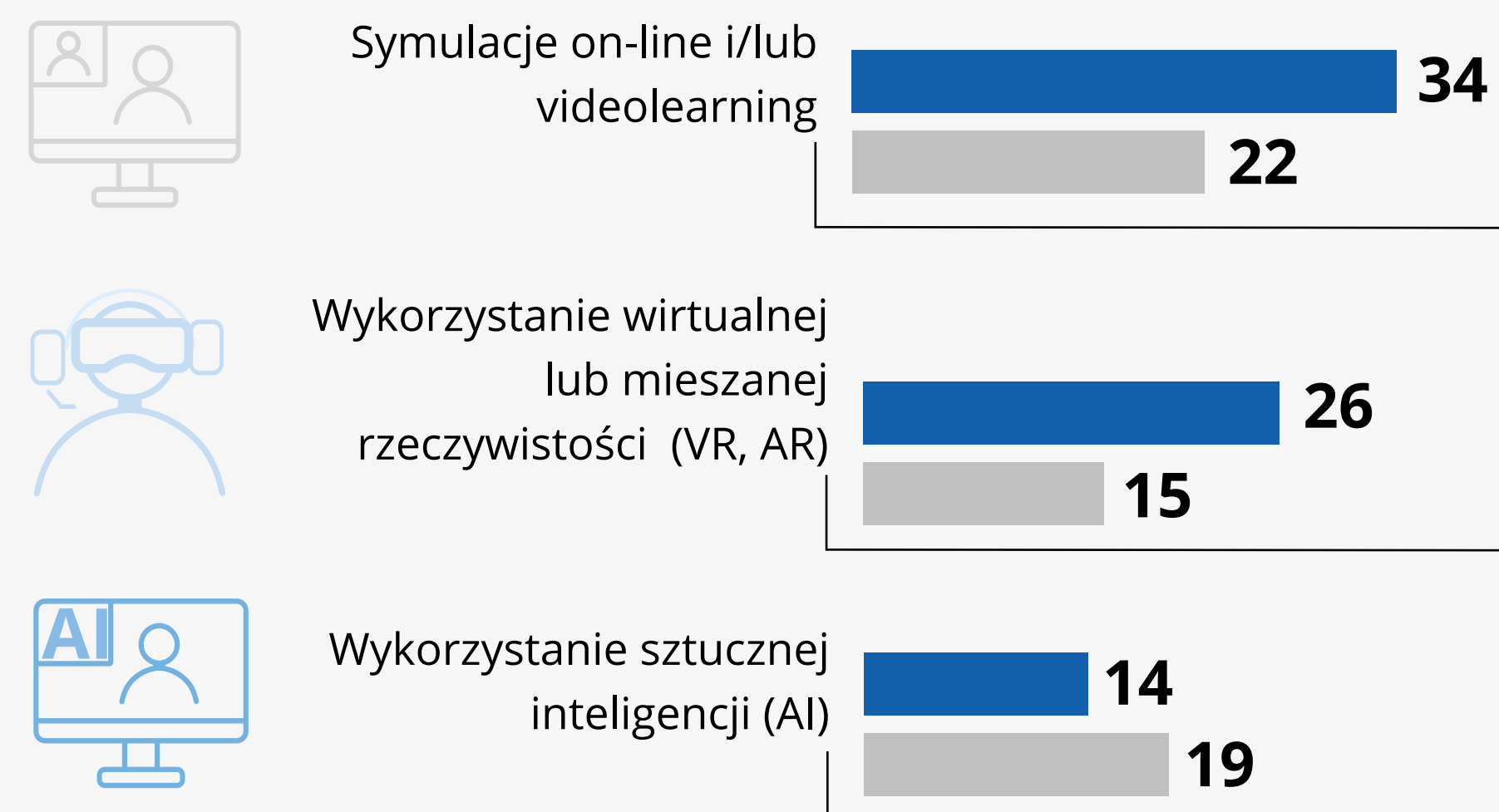
Wirtualną lub mieszaną rzeczywistość (VR, AR) do wspierania uczenia wykorzystuje co ok. czwarty podmiot (26%) (Wykres 13). Chociaż **mniejszą popularnością obecnie cieszą się usługi z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, to niemal co piąta badana firma (19%) planuje wprowadzić rozwiązania AI w najbliższym roku**, co pokazuje, że jest to obszar wciąż rozwijający się. Równocześnie **ponad połowa podmiotów (65%) nie ma takich zamiarów**, co z kolei ukazuje pewną ostrożność wobec tej technologii. Ostrożność ta jest zrozumiała, gdyż technologia ta może stwarzać szanse dla rozwoju sektora, ale niesie też zagrożenia, o czym można przeczytać na stronie ([Wpływ AI na rynek szkoleń: szanse i zagrożenia](#)). Wiele podmiotów wykorzystuje już jednak AI w swoich działaniach, czego przykładem jest amerykańska firma Pluralsight, której charakterystykę przedstawiono na stronie ([Jak oni to robią? – firma Pluralsight](#)).

Najpopularniejszym rozwiązaniem stosowanym obecnie są symulacje on-line i videolearning, które mają szansę stać się elementem

wspierającym uczenie w ponad połowie podmiotów sektora UR – w tym momencie korzysta z nich 34%, a planuje kolejne 22% podmiotów.

! Symulacje on-line i videolearning to najczęściej stosowane przez firmy UR rozwiązania wspierające uczenie. Jednakże, można się spodziewać wzrostu udziału rozwiązań wykorzystujących technologię AI.

Wykres 13. Wykorzystywanie i planowanie wprowadzenia rozwiązań wspierających uczenie (%)



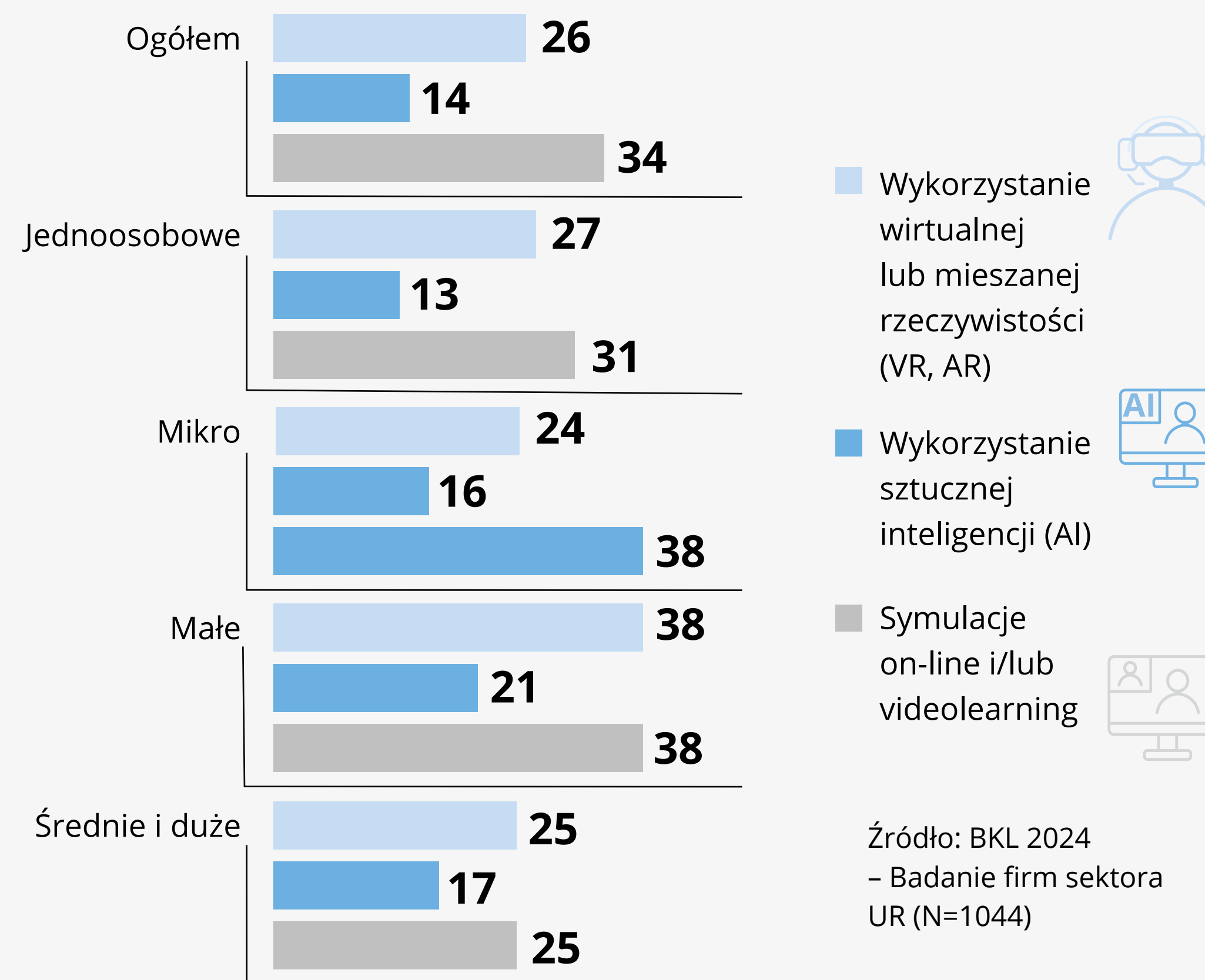
■ Wykorzystujemy obecnie ■ Planujemy wprowadzić w kolejnych 12 miesiącach

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

Firmy małe (10–49) nieco częściej wykorzystują nowoczesne technologie do wspierania uczenia niż pozostałe podmioty. Niemal co piąta tej wielkości firma wykorzystuje rozwiązania AI (21%), a co ok. trzecia wspiera się VR i AR (38%), symulacjami on-line i videolearningiem.

Podmioty zarejestrowane w BUR częściej niż pozostałe firmy wykorzystują rozwiązania wspierające uczenie. Co trzeci z nich wykorzystuje wirtualną lub mieszaną rzeczywistość (VR, AR) (30% wobec 26%) oraz korzysta z technologii AI (27% wobec 14%), co ok. drugi natomiast wykorzystuje symulacje on-line i videolearning (47% wobec 33%).

Wykres 14. Wykorzystywane rozwiązania wspierające uczenie (%)

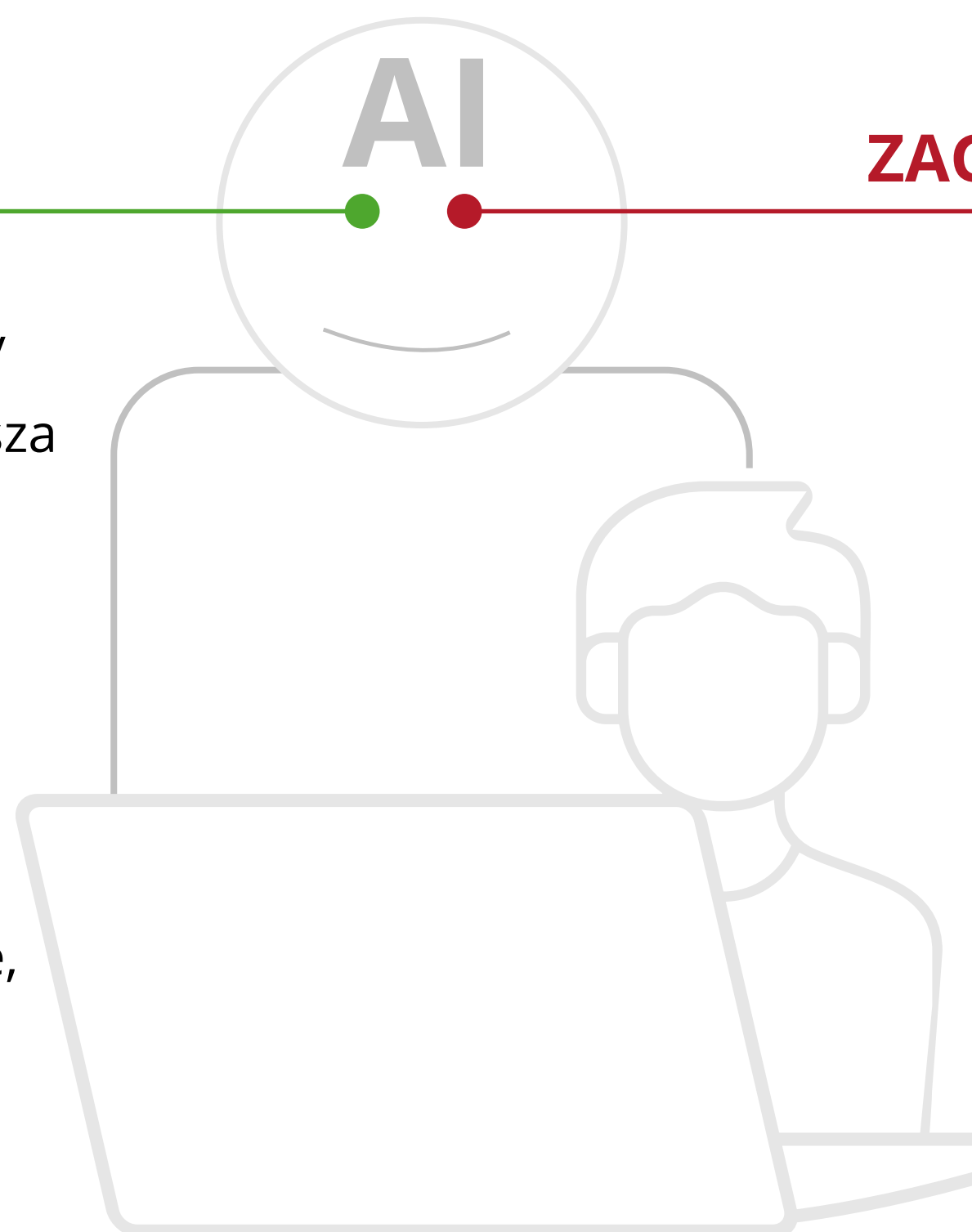


Źródło: BKL 2024
– Badanie firm sektora UR (N=1044)

Wpływ AI na rynek szkoleń: szanse i zagrożenia

SZANSE wynikające z zastosowania AI w szkoleniach

- **Personalizacja nauczania:** Algorytmy AI analizują postępy uczestników, dostosowując treści do ich potrzeb, co zwiększa efektywność nauki.
- **Nowe modele biznesowe:** Subskrypcje oparte na stałym dostępie do zasobów szkoleniowych (EaaS: Education as a Service). Usługi edukacyjne są dostarczane na żądanie przez platformy cyfrowe lub inne narzędzia technologiczne, co pozwala firmom efektywnie zarządzać budżetem na szkolenia.
- **Automatyzacja procesów dydaktycznych:** Wirtualni asystenci i chatboty usprawniają komunikację, odpowiadają na pytania i wspierają uczestników.
- **Symulacje i wirtualna rzeczywistość (VR):** AI może być używana do tworzenia realistycznych symulacji, które pomagają w nauce praktycznych umiejętności w bezpiecznym środowisku. Przykładowo, szkolenia z obsługi urządzeń czy sytuacji awaryjnych mogą być realizowane w wirtualnej rzeczywistości zasilanej przez AI.



ZAGROŻENIA związane z AI na rynku szkoleń

- **Obniżenie jakości szkoleń:** AI może promować treści o ograniczonej szczegółowości i pogłębieniu, co prowadzi do standaryzacji.
- **Brak elastyczności:** Nadmierne poleganie na technologii może ograniczyć zdolność firm do reagowania na nietypowe potrzeby.
- **Marginalizacja roli trenerów:** Automatyzacja może zmniejszyć znaczenie doświadczenia i intuicji ludzi ekspertów.
- **Wyzwania etyczne:** Stronniczość algorytmów AI może prowadzić do nierówności w dostępie do treści.

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in.: *Sztuczna inteligencja a przyszłość szkoleń. Jak AI zmieni pracę trenerów* <https://humanpartner.pl/arttykul/sztuczna-inteligencja-a-przyszlosc-szkolen-jak-ai-zmieni-prace-trenerow>

Jak oni to robią?

Firma:  PLURALSIGHT
Kraj: **USA** | rok założenia: **2004**

To globalna platforma edukacyjna specjalizująca się w szkoleniach technologicznych. Firma wdrożyła sztuczną inteligencję, by wspierać użytkowników w rozwoju kompetencji cyfrowych i ułatwiać firmom zarządzanie zasobami ludzkimi.

Rozwiązania oparte na AI:

- **Skill IQ i Role IQ:** Pluralsight stosuje AI do oceny poziomu wiedzy użytkowników w określonych obszarach, takich jak programowanie czy analiza danych. Uczestnicy uzyskują wyniki testów, które pomagają w planowaniu dalszego rozwoju.

- **Personalizowane rekomendacje:** algorytmy analizują postępy i preferencje uczestników, sugerując kursy i ścieżki nauki dopasowane do ich potrzeb.
- **Rozwiązania dla firm:** Pluralsight wspiera organizacje w identyfikacji luk kompetencyjnych i budowaniu programów szkoleniowych dla zespołów. Dzięki AI firmy mogą lepiej zarządzać rozwojem pracowników, dopasowując ich umiejętności do wymagań rynkowych.
- **Automatyzacja obsługi:** platforma wykorzystuje chatboty do wsparcia użytkowników oraz automatyzacji odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania.

Wnioski:

- Pluralsight pokazuje, jak AI może zrewolucjonizować edukację, zwiększając efektywność nauczania i wspierając organizacje w zarządzaniu kompetencjami. Dzięki zaawansowanej analizie danych i personalizacji Pluralsight stał się liderem w obszarze edukacji technologicznej.

Źródło: <https://www.pluralsight.com>

Cyfryzacja usług szkoleniowych

Cyfryzacja to obecnie najskuteczniejsze narzędzie zarządzania i wdrażania innowacji, zatem warto przyjrzeć się, w jakim stopniu firmy wykorzystują nowe technologie do świadczenia usług szkoleniowych i jakie formy dominują.

Firmy sektora UR w swojej ofercie mają usługi on-line, ale najczęściej wykorzystują stacjonarne formy świadczenia usług – 77%.

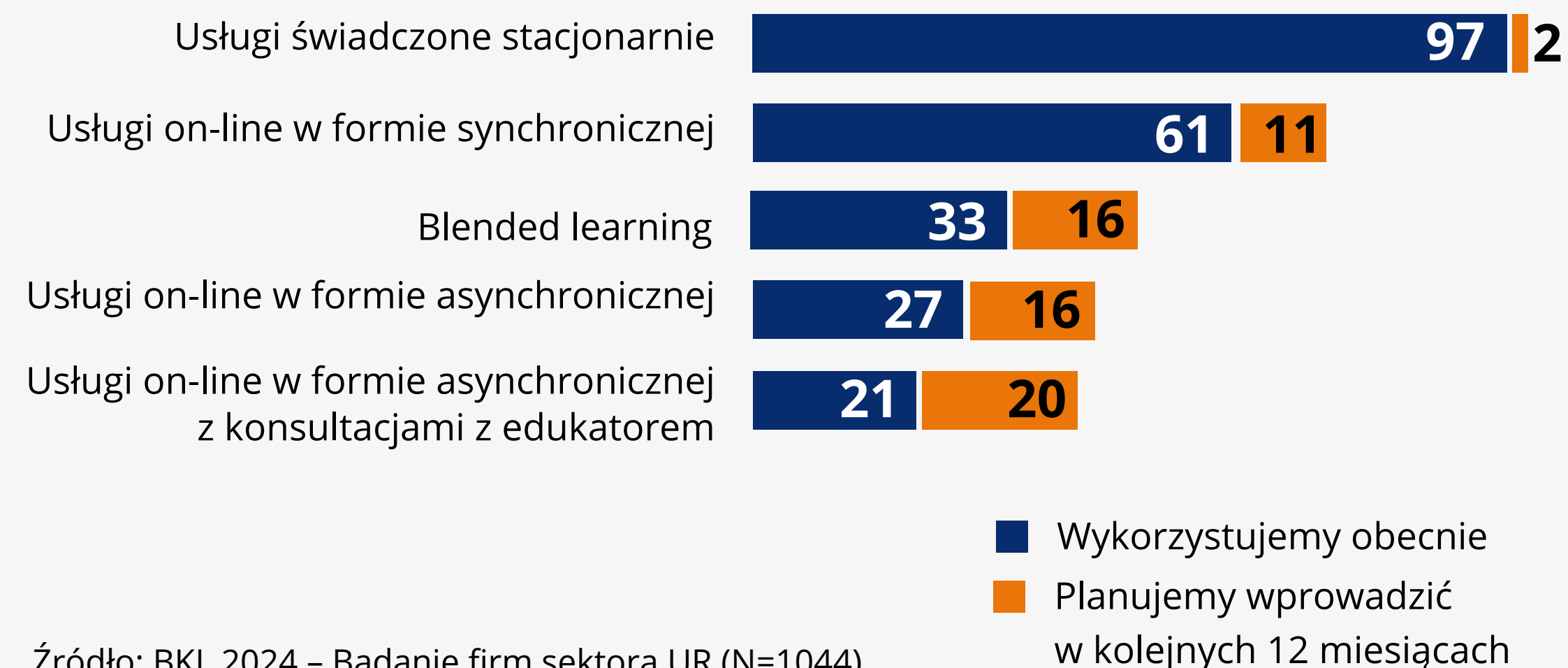
Niemal wszystkie badane firmy sektora UR oferują usługi stacjonarne (97%), a pomimo posiadania w swojej ofercie możliwości zdalnego lub mieszanego korzystania z usług rozwojowo-szkoleniowych dla 77% z nich to wiodąca forma działania.

Duża część podmiotów (61%) realizuje również usługi on-line w formie synchronicznej i jest to druga, obok blended learning najczęściej wykorzystywana forma świadczenia usług (Wykres 15).

Choć usługi on-line w formie asynchronicznej i blended learning oferowane są obecnie najrzadziej, to 16–20% firm zamierza dodać je do swojego portfolio w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Jeśli deklaracje zostaną zrealizowane, to w niedługim czasie formy te wykorzystywane

mogą być przez ok. 41–49% badanych podmiotów sektora UR. Oferowanie usług on-line może znacząco zwiększyć zasięg działania firm, otworzyć nowe możliwości i trafić do nowych odbiorców. Wiele firm zarówno w Polsce, jak i za granicą przeszło już taki proces, co pokazują przykłady przedstawione na stronie ([Jak oni to robią? – firma Altkom](#)).

Wykres 15. Wykorzystywanie i planowanie wprowadzenia zdalnych form świadczenia usług (%)



Mniejsze firmy, tj. zatrudniające poniżej 10 osób (jednoosobowe i mikro), **rzadziej korzystają ze zdalnych technologii w świadczeniu usług niż większe podmioty** (Tabela 2).

Tabela 2. Wykorzystywanie zdalnych form świadczenia usług w podziale na wielkość podmiotu (%)

	Jednoosobowe	Mikro	Małe	Średnie i duże
Usługi świadczone stacjonarnie	97	97	100	100
Usługi on-line w formie synchronicznej	62	58	58	60
Usługi on-line w formie asynchronicznej	25	30	42	40
Usługi on-line w formie asynchronicznej uzupełnione konsultacjami z edukatorem	20	22	38	40
Blended learning	32	34	46	40

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

Jak oni to robią?

Firma: **altkom akadem**

Kraj: **POLSKA** | rok założenia: **1988**

Jest jedną z największych polskich firm szkoleniowych, oferującą kompleksowe usługi edukacyjne dla firm i instytucji. W odpowiedzi na rozwój cyfryzacji i zmiany w sposobie nauki dorosłych firma przeszła transformację, dostosowując swoją ofertę do nowych wymagań rynkowych.

Kluczowe zmiany:

- **Rozwój szkoleń on-line:** w reakcji na pandemię i zmieniające się potrzeby rynku Altkom Akademia przeniosła część swojej oferty do formy zdalnej, umożliwiając uczestnikom naukę na odległość za pomocą platform e-learningowych.

- **Rozszerzenie oferty o kursy technologiczne:** firma oferuje kursy z zakresu IT, takie jak programowanie, cyberbezpieczeństwo i rozwiązania chmurowe, współpracując z globalnymi liderami technologicznymi, w tym Microsoft, Cisco i AWS.
- **Współpraca z Udemy:** Altkom Akademia nawiązała współpracę z platformą Udemy, co pozwala oferować klientom bogaty wybór międzynarodowych kursów i materiałów edukacyjnych. Dzięki temu klienci mają dostęp do globalnych zasobów wiedzy, co zwiększa różnorodność i wartość oferty.
- **Personalizacja i współpraca z firmami:** Altkom Akademia oferuje spersonalizowane programy szkoleniowe dostosowane do indywidualnych potrzeb organizacji, co obejmuje analizę potrzeb edukacyjnych i dostosowanie ścieżek rozwoju dla pracowników.

Wnioski:

- Altkom Akademia to przykład firmy, która skutecznie dostosowała się do cyfryzacji, współpracując z międzynarodowymi partnerami, jak Udemy, oraz rozwijając elastyczne modele nauczania. Dzięki temu firma utrzymuje pozycję lidera na rynku szkoleń zawodowych w Polsce.

Źródło: <https://www.altkomakademia.pl>

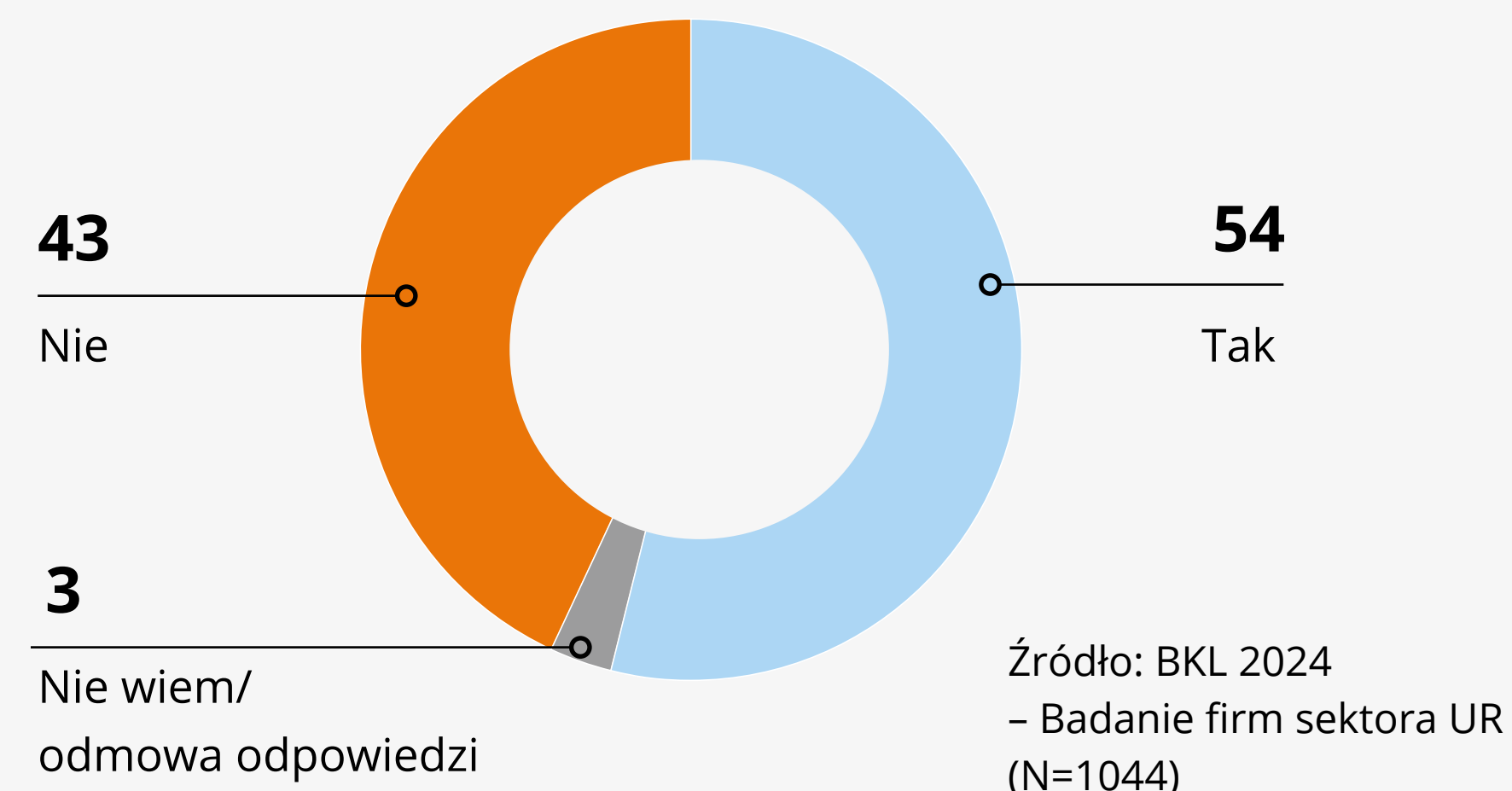
Digitalizacja certyfikatów i poświadczeń szkoleniowych

O mikropoświadczeniach słyszał co ok. drugi przedstawiciel badanych podmiotów (54%) (Wykres 16). Na znajomość takich rozwiązań częściej wskazują małe firmy (75%) oraz średnie i duże (60%).

- Co ok. druga badana firma sektora UR słyszała o zdigitalizowanej formie dokumentu potwierdzającego zdobycie kompetencji podczas krótkiego cyklu edukacyjnego, a większość spośród nich deklaruje, że je wydaje.

Spośród podmiotów, które znają mikropoświadczenia, większość deklaruje, że je wydaje: 100% firm średnich i dużych oraz ok. 75% mikro i 77% małych podmiotów.

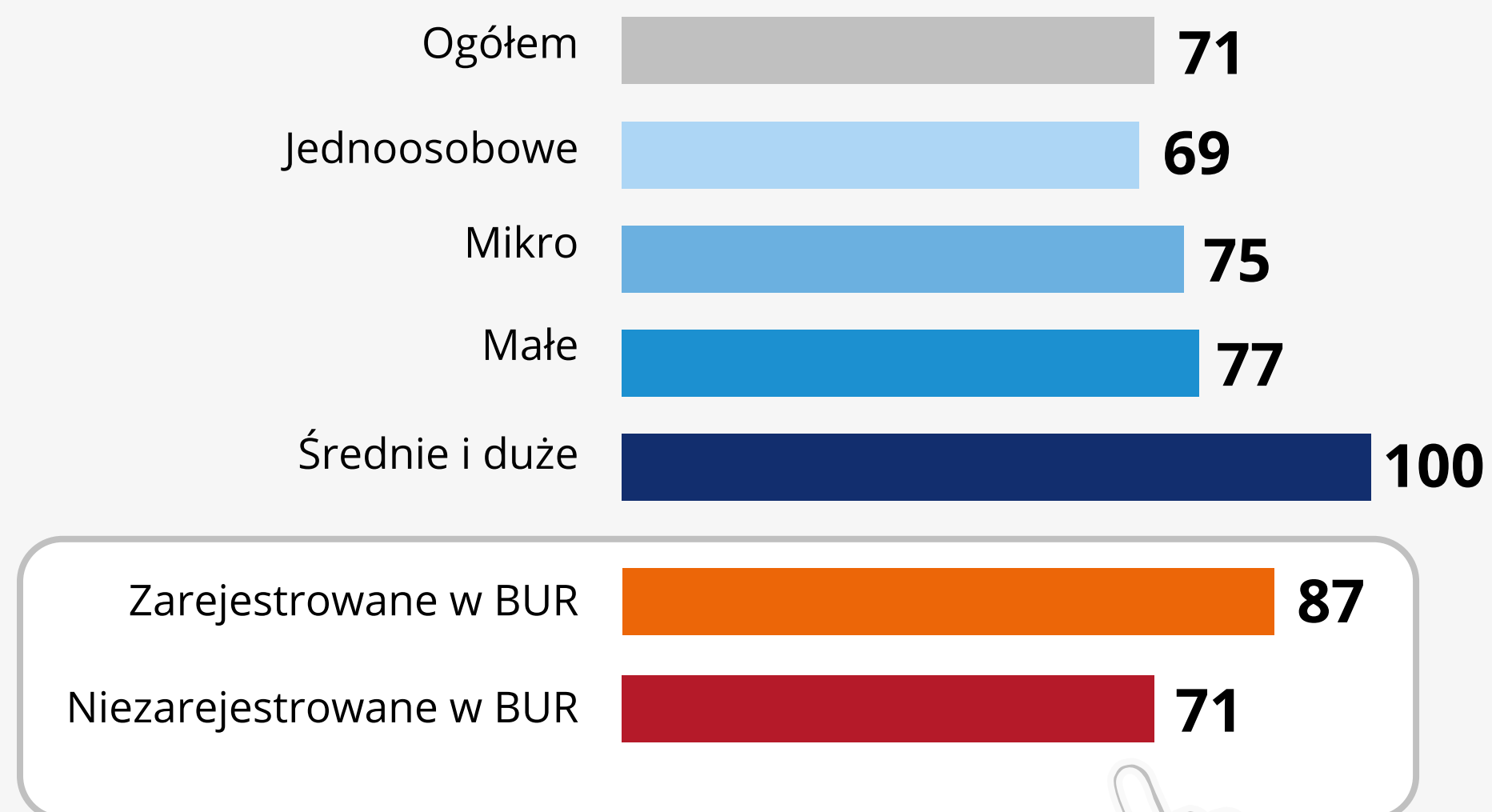
Wykres 16. Ogólna znajomość mikropoświadczeń (%)



Ponad połowa (60%) firm nieznających mikropoświadczeń nie jest zainteresowana ich wydawaniem.

Podmioty zarejestrowane w BUR częściej (87%) niż pozostałe (71%), w których slysano o takich rozwiązaniach, deklarują wydawanie zdigitalizowanych lub cyfrowych mikropoświadczeń (Wykres 17).

Wykres 17. Wydawanie mikroświadczeń przez firmy UR (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=641)

Warto zwrócić uwagę, że wg badanych podmiotów sektora UR **jednym z trendów**, który będzie silnie oddziaływał w najbliższych 3 latach na sektor, **będzie wzrost znaczenia walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usługi** (Wykres 23), zatem **można się spodziewać wzrostu roli i zainteresowania mikroświadzeniami**.

Z uwagi na prognozowany przez firmy sektora UR wzrost znaczenia walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usług w najbliższych latach spodziewać się można wzrostu zainteresowania nowoczesnymi, zdigitalizowanymi systemami potwierdzeń kompetencji – np. mikroświadzeniami.

Mikroświadczenia, czyli zdigitalizowane lub cyfrowe certyfikaty i dyplomy,

to dokumenty potwierdzające
zdobycie określonych
umiejętności, wiedzy lub
kompetencji w trakcie krótkiego
cyklu edukacyjnego, takiego jak
kurs, szkolenie czy warsztat.
Dzięki swojej specyfice
i elastyczności,
mikroświadczenia coraz
częściej stają się istotnym
elementem współczesnego
systemu edukacji, odpowiadając
na potrzeby rynku pracy, który
wymaga ciągłego rozwijania
kompetencji.

Czym są mikroświadczenia?

Mikroświadczenia to nowoczesna forma walidacji umiejętności, która umożliwia szczegółowe dokumentowanie osiągnięć edukacyjnych w ramach niewielkich modułów lub mikrokursów. W przeciwieństwie do tradycyjnych dyplomów, które obejmują pełne cykle edukacyjne (np. kilkuletnie studia), mikroświadczenia pozwalają na szybsze i bardziej zindywidualizowane potwierdzanie kompetencji.

Korzyści z mikroświadczeń

- Zindywidualizowana ścieżka rozwoju: uczestnicy szkoleń mogą elastycznie wybierać obszary, które chcą rozwijać, dostosowując je do swoich potrzeb i celów zawodowych.
- Uznawalność na rynku pracy: dzięki cyfrowemu formatowi mikroświadczenia mogą być łatwo weryfikowane przez pracodawców, co zwiększa ich przejrzystość i wartość.
- Wspieranie uczenia się przez całe życie: mikroświadczenia są zgodne z ideą uczenia się przez całe życie, umożliwiając zdobywanie nowych kompetencji, niezależnie od wieku czy sytuacji zawodowej.
- Integracja z nowoczesnymi technologiami: mikroświadczenia często wykorzystują blockchain lub inne technologie zapewniające ich bezpieczeństwo i weryfikowalność.

Projekt „Mikroświadczenia” w Polsce

W Polsce ważnym krokiem w rozwoju mikroświadczeń jest projekt „Mikroświadczenia – pilotaż nowego rozwiązania wspierającego uczenie się przez całe życie”, realizowany przez Instytut Badań Edukacyjnych (IBE).

Projekt ten ma na celu:

- Przetestowanie, czy mikroświadczenia mogą skutecznie wspierać rozwój kompetencji zawodowych i osobistych zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie.
- Wypracowanie optymalnych procedur związanych z procesem wydawania, przechowywania i uznawania mikroświadczeń.
- Zbadanie ich potencjalnego zastosowania w różnych sektorach gospodarki i edukacji.

Więcej informacji o projekcie można znaleźć na stronie Instytutu Badań Edukacyjnych:

<https://ibe.edu.pl/pl/opis-projektu-mikroposwiadczenia>

Źródła finansowania innowacji

Myśląc o rozwoju i innowacjach, nie można pominąć aspektu ekonomicznego – czyli źródeł finansowania rozwiązań innowacyjnych.

Niemal wszystkie podmioty polegały głównie na własnych funduszach i przede wszystkim samodzielnie pokrywały koszty inwestycji, ale działania innowacyjne finansowane były również z kredytów oraz środków publicznych.

W ostatnim roku co ok. piąta firma (19%) korzystała z kredytu lub pożyczki na cele innowacyjne (Tabela 3).

Większą popularnością cieszyły się środki publiczne – co ok. trzecia firma (34%) sfinansowała działania innowacyjne właśnie dzięki nim. Środki publiczne częściej wykorzystywane były w firmach większych, ale stosunkowo często korzystały z nich również podmioty jednoosobowe (32%).

Beneficjentami takich funduszy była połowa (50%) średnich i dużych firm i niemal co druga mała (46%).

Tabela 3. Pochodzenie środków finansowych, z których finansowane były działania innowacyjne w ostatnich 12 miesiącach (%)

	Ogółem	Jedno-osobowe	Mikro	Małe	Średnie i duże
Środki własne/ firmowe	98	99	96	92	100
Kredyt/ pożyczka	19	20	18	15	0
Środki publiczne (np. środki unijne)	34	32	34	46	50

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=461)

Kto stawia na współpracę oraz inwestycje w badania i rozwój?

Aktywność innowacyjna firm przejawia się w różnych działaniach, do których należy zaliczyć również nawiązywanie współpracy z innymi firmami, instytucjami badawczymi i uczelniami w celu wspólnego rozwijania innowacyjnych rozwiązań, udział w programach badawczych, aktywne uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych programach badawczo-rozwojowych. To również własne inwestycje w badania i rozwój (B+R) nowych technologii, produktów i procesów.

Kluczowym czynnikiem wspierającym innowacyjność jest również rozwój kadr, czyli inwestowanie w kompetencje pracowników, którzy dzięki zdobywaniu nowych umiejętności i wiedzy mogą wykorzystywać nowoczesne rozwiązania w codziennej pracy.

Większość firm sektora UR (74%) deklaruje, że samodzielnie realizuje projekty służące rozwojowi swoich usług, a co ok. trzeci podmiot podejmuje taką współpracę z innymi firmami i instytucjami (36%) oraz uczelniami i placówkami badawczymi, naukowymi (34%).

Największą aktywność wspierającą innowacyjność deklarują *Liderzy zmiany*, którzy wyróżniają się na tle innych segmentów. Zdecydowana większość z nich uważa, że ich firma postrzegana jest jako rozwijająca się (89%) i chociaż również w innych segmentach zauważamy pozytywne postrzeganie własnej organizacji pod tym kątem oraz stosunkowo wysokie odsetki deklaracji dotyczących samodzielnej realizacji projektów rozwojowych, to pozostałe wskaźniki nie są już tak wysokie.

Samodzielną realizację projektów służących rozwojowi swoich usług deklaruje również wysoki odsetek firm z kategorii *Pragmatycznie rozwijający się* i *Tradycyjni dostawcy usług* (odpowiednio 82% i 80%).

Generalnie zauważyć należy, że większość badanych firm sektora UR przeważnie samodzielnie realizuje projekty służące rozwojowi swoich usług (74%) i postrzega swoją firmę, jako rozwijającą się (71%). Jeżeli chodzi o nawiązywanie współpracy, to co około trzeci podmiot poza samodzielnymi działaniami realizuje również projekty z innymi firmami i instytucjami (36%) oraz współpracuje z uczelniami, placówkami badawczymi, naukowymi (34%).

Co ok. trzeci podmiot sektora UR (32%) zdobywa środki zewnętrzne na rozwój swojej firmy, chociaż znacznie więcej firm (51%) ma do tego kompetencje w postaci kadry dobrze przygotowanej do ubiegania się o granty i dofinansowania.

Jeżeli chodzi o inwestycje własne, to co ok. trzecia firma deklaruje, że ma wydzielony budżet na badania i rozwój (32%) oraz szkolenia i rozwój kadry (37%).

Aktywność innowacyjną różnicuje wielkość firm – podmioty sektora UR zatrudniające powyżej 10 osób częściej podejmują współpracę z różnymi

jednostkami i znacznie częściej od mniejszych podmiotów posiadają wydzielone fundusze na działania rozwojowe i szkolenia kadr, a także znacznie częściej zdobywają środki zewnętrzne (granty, dofinansowania) na rozwój firmy.

Tabela 4. Działania firm sektora UR wspierające innowacyjność (%)*

	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług	Ogółem
Samodzielnie realizujemy projekty służące rozwojowi naszych usług	95	62	82	52	80	74
Jesteśmy postrzegani jako firma rozwijająca się	89	69	72	55	72	71
Nasza kadra jest dobrze przygotowana do ubiegania się o granty i dofinansowania	79	45	61	35	43	51
Mamy wydzielony budżet na szkolenia i rozwój kadry	72	44	37	14	20	37
Realizujemy projekty z innymi firmami i instytucjami z Polski	73	39	29	31	19	36
Współpracujemy z uczelniami, placówkami badawczymi, naukowymi	74	22	44	13	28	34
Mamy wydzielony budżet na badania i rozwój	70	40	31	21	10	32
Zdobywamy środki zewnętrzne (granty, dofinansowania) na rozwój naszej firmy/instytucji	73	25	32	25	14	32
Realizujemy projekty międzynarodowe, z partnerami z różnych krajów	48	13	10	7	4	15

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N dla segmentów=997, N dla ogółu=1044). * W tabeli zaprezentowano odsetki dla wskazań „tak”.

Podsumowanie



Aktywność innowacyjna

- Niemal połowa (45%) badanych firm sektora UR była aktywna innowacyjnie w ciągu ostatniego roku, tj. wdrożyła przynajmniej jedną innowację.
- Firmy zarejestrowane w BUR częściej wdrażały innowacje (68%) niż te niezarejestrowane (45%).
- W działania innowacyjne częściej angażowały się firmy specjalizujące się m.in. w tematyce usług rozwojowych z zakresu informatyki i komputerów, marketingu, handlu i obsługi klienta, księgowości i finansów, nieruchomości oraz zarządzania.

Rodzaje innowacji

- Co ok. trzecia firma (37%) wprowadziła innowacje produktowe, głównie były to **mikro i małe przedsiębiorstwa (2–49 pracowników)**.
- 28% firm wprowadziło innowacje marketingowe, a 27% innowacje organizacyjne.

Technologie zdalne

- Większość firm (75%) wykorzystuje obecnie lub planuje wprowadzić zdalne formy świadczenia usług.

Zaawansowane technologie

- Co ok. trzecia firma (34%) korzysta z symulacji on-line i videolearningu, a kolejne 22% planuje ich wdrożenie.
- 26% firm wykorzystuje VR/AR, a 14% AI – ale niemal co piąta firma (19%) planuje wdrożyć technologię AI w najbliższym roku.
- Małe firmy częściej korzystają z AI (21%) i VR/AR (38%), podobnie firmy zarejestrowane w BUR: VR/AR (30% wobec 26%) i AI (27% wobec 14%).

Cyfryzacja usług szkoleniowych

- Zdecydowana większość firm (97%) świadczy usługi stacjonarne, 61% firm realizuje usługi on-line w formie synchronicznej.
- Dla 77% firm usługi stacjonarne są wiodącą formą działania.

- Firmy jednoosobowe i mikro rzadziej korzystają ze zdalnych technologii niż większe podmioty.
- 54% firm zna mikropoświadczenia, większość deklaruje, że je wydaje: 100% firm średnich i dużych oraz ok. 75% mikro i 77% małych.
- Firmy z BUR częściej wydają zdigitalizowane certyfikaty (87% wobec 71%) niż pozostałe podmiot.
- Ponad połowa (60%) firm niezających mikropoświadczeń nie jest zainteresowana ich wydawaniem.
- Zdecydowana większość firm (98%) finansowała koszty wdrożenia innowacji z własnych środków, 34% korzystało z funduszy publicznych, a 19% z kredytów lub pożyczek.

Współpraca oraz badania i rozwój

- Większość firm sektora UR (74%) samodzielnie realizuje projekty służące rozwojowi swoich usług, a co ok. trzecia podejmuje współpracę z innymi firmami i instytucjami (36%) oraz uczelniami i placówkami badawczymi, naukowymi (34%).
- Co ok. trzecia firma deklaruje, że ma wydzielony budżet na badania i rozwój (32%) oraz szkolenia i rozwój kadry (37%).
- Większe firmy (zatrudniające powyżej 10 osób) częściej podejmują współpracę z różnymi jednostkami, posiadają wydzielone fundusze na działania rozwojowe i szkolenia kadr oraz zdobywają środki zewnętrzne (granty, dofinansowania) na rozwój firmy.
- Liderzy zmiany wyróżniają się na tle innych segmentów najwyższą aktywnością wspierającą innowacyjność. 89% z nich uważa, że ich firma jest postrzegana jako rozwijająca się.

**Zarządzanie w praktyce:
Jak firmy szkoleniowe
organizują swoją działalność?**



Zarządzanie danymi i jakością usług

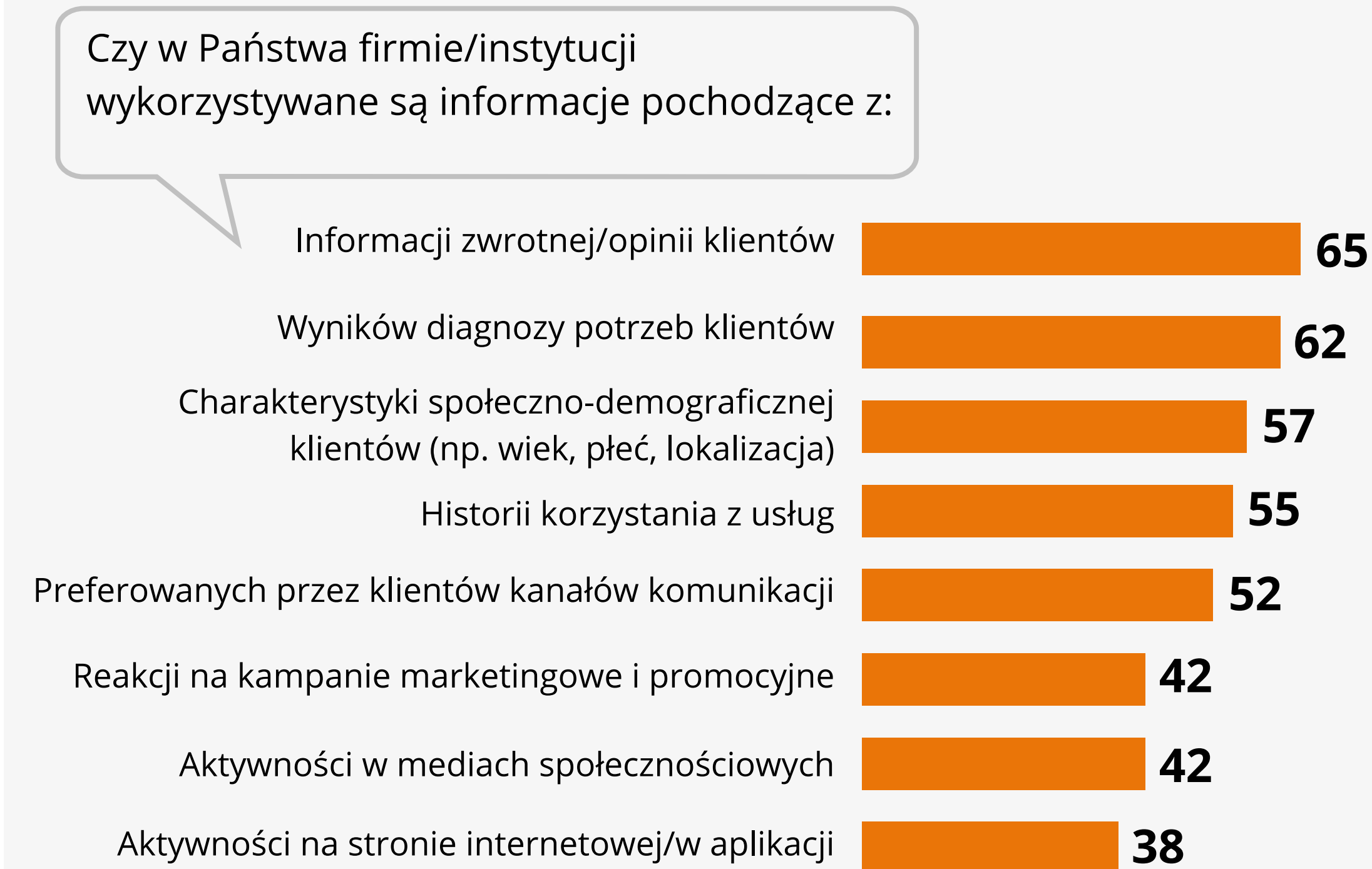
Ważną rolę w dbałości o jakość oferowanych usług pełni gromadzenie i analizowanie danych na temat klientów i ich satysfakcji (Wykres 18). 83% badanych podmiotów robi to w co najmniej jednej z wymienionych form. Największy odsetek zarządzających w ten sposób danymi znajdziemy wśród firm zajmujących się tematyką medyczną (94% z nich), najniższy zaś odnotowujemy wśród specjalizujących się w tematyce edukacji i kultury (82% z nich). Tego typu dane najczęściej analizowane są przez *Liderów zmiany*, najrzadziej zaś przez *Aspirujących*.

Do jakich celów są one wykorzystywane? Badane firmy najczęściej wskazują na:

1. Poprawę efektywności prowadzonych szkoleń – 64%.
2. Dopasowanie treści szkoleń do potrzeb i preferencji klientów – 62%.
3. Personalizację ofert szkoleniowych – 61%.

Najrzadszym powodem jest analiza konkurencji (tylko 37% podmiotów przeprowadza w tym celu analizę danych).

Wykres 18. Dane analizowane przez podmioty sektora UR (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)



66% badnych podmiotów UR ocenia efekty prowadzonych przez siebie działań rozwojowych.

Najczęściej robią to firmy, których specjalizacją tematyczną jest:



90%

Tematyka
prawna



84%

Marketing, handel,
obsługa klienta



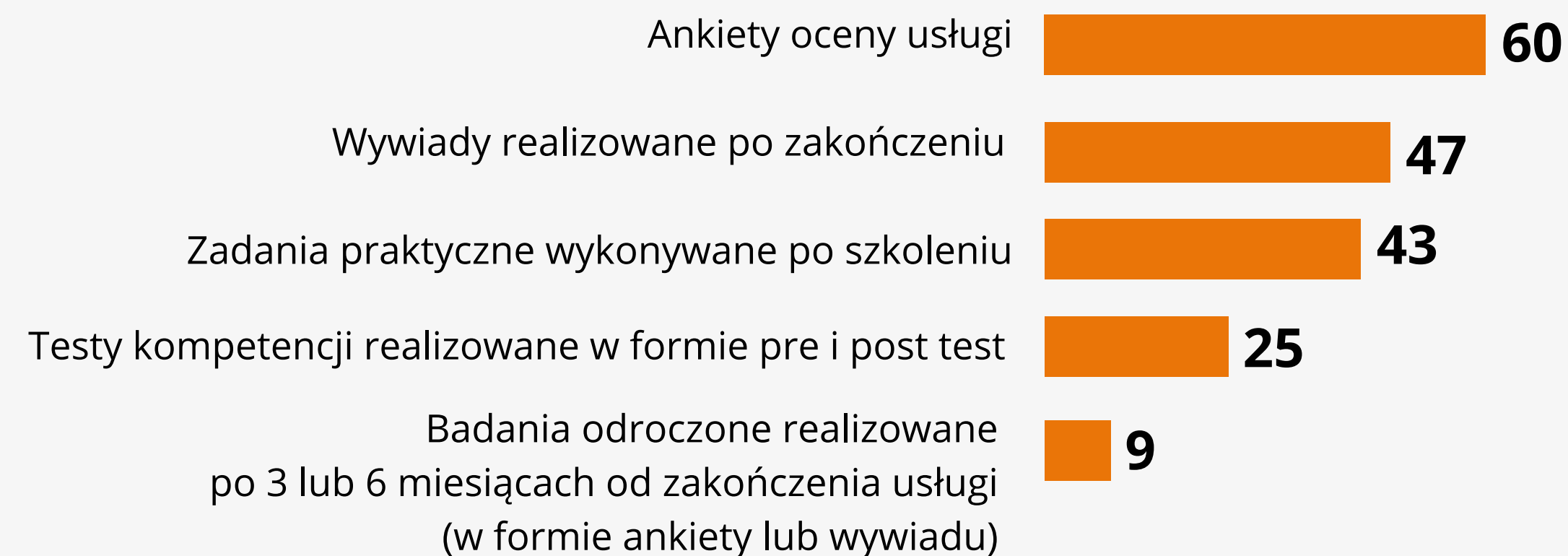
83%

Budownictwo
i przemysł

Ocena efektów prowadzonych działań rozwojowych najmniej popularna jest wśród podmiotów specjalizujących się w tematyce edukacji i kultury (57% z nich).

Efektywność działań rozwojowych firmy najczęściej oceniają, wykorzystując ankiety oceny usługi (60% firm stosujących ocenę efektów), a najrzadziej – badania odroczone (9%) (Wykres 19).

Wykres 19. Formy oceny efektywności działań rozwojowych (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=689)

Najbardziej świadomi korzyści płynących z oceny efektywności podejmowanych działań rozwojowych są *Liderzy zmiany* i *Tradycyjni dostawcy usług*. Najrzadziej po narzędzia oceny sięgają *Aspirujący* (Tabela 5).

Widać duże znaczenie prostych narzędzi ewaluacyjnych, które pozwalają na szybkie zebranie opinii uczestników (ankiety oceny usługi, wywiady po zakończeniu usługi). Istnieje więc ryzyko, że ocena skupia się głównie na zadowoleniu klientów, a nie na głębszej diagnozie faktycznych efektów rozwojowych. Wyniki wskazują na przestrzeń do rozwoju w zakresie stosowania bardziej zaawansowanych metod oceny efektywności.

Tabela 5. Stosowanie oceny efektów w segmentach (%)

	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług
Stosujący ocenę efektów	79	62	68	53	73
Ankieta oceny usługi	78	65	69	46	44
Zadania praktyczne wykonywane po szkoleniu	67	35	26	35	49
Wywiady realizowane po zakończeniu usługi	60	60	33	71	28
Testy kompetencji realizowane w formie pre i post test	57	32	12	14	10
Badania odroczone realizowane po 3 lub 6 miesiącach od zakończenia usługi (ankieta lub wywiad)	30	7	4	3	1

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=670)

Zarządzanie relacjami z klientami

Szczególną rolę w dbałości o jakość dostarczanych usług pełnią badania satysfakcji klientów. Realizuje je 71% badanych podmiotów sektora szkoleniowo-rozwojowego.



71% podmiotów UR ocenia zadowolenie swoich klientów.

Zadowolenie klientów najczęściej mierzą firmy, których specjalizacją jest marketing, handel i obsługa klienta (94% z nich), najrzadziej ponownie z tematyki edukacji i kultury (tylko 59% z nich).

Wśród *Liderów zmiany* zadowolenie bada 85% firm. Dla pozostałych segmentów odsetki są zbliżone do wyniku całego sektora.

W firmach, które prowadzą badanie satysfakcji klientów, robi się to poprzez:

Wywiady realizowane po zakończeniu usługi



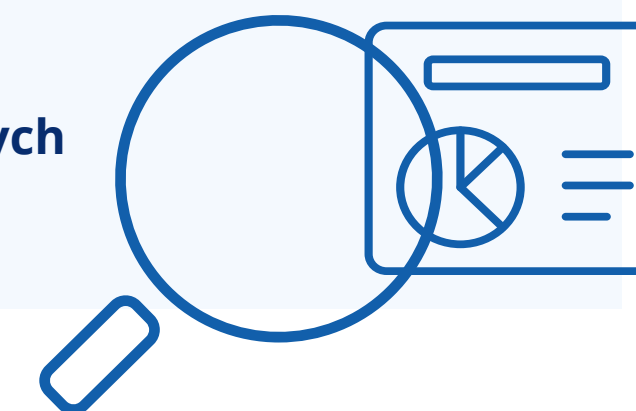
59%

Ankiety satysfakcji klientów i ankiety ewaluacyjne



53%

Analizy opinii zostawionych w Internecie



29%

Kolejnym ważnym elementem dbałości o jakość usług i relację z klientami jest badanie skuteczności budowania tych relacji.

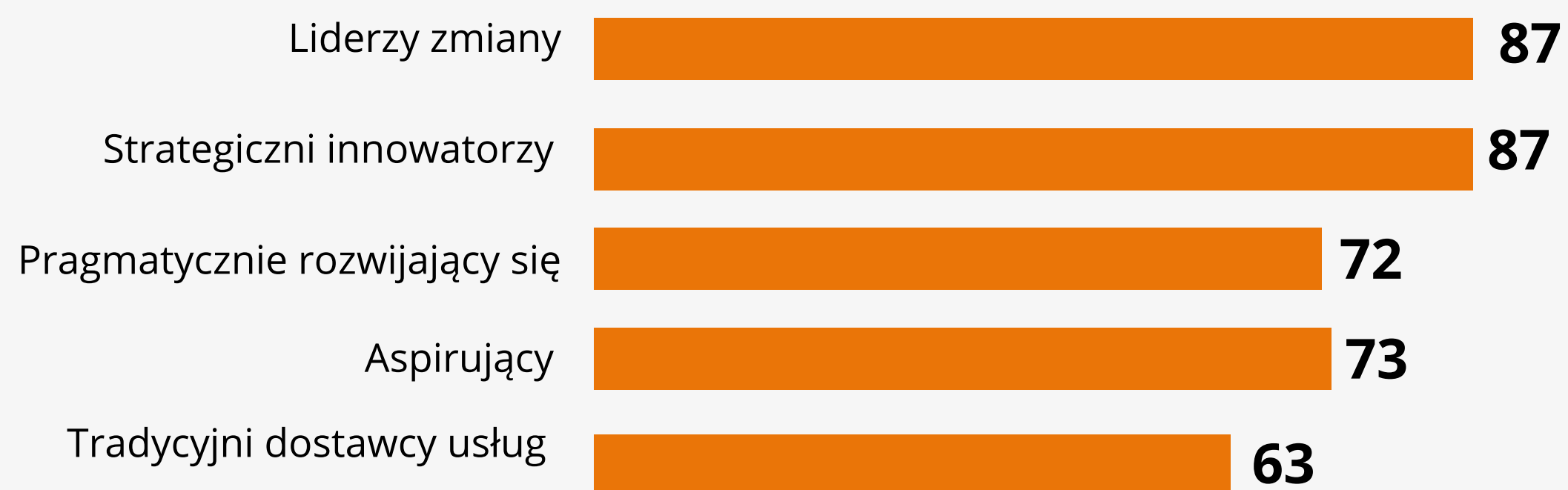


76% podmiotów UR ocenia skuteczność budowania relacji ze swoimi klientami.

Ponownie najczęściej robią to firmy zajmujące się tematyką prawną (92% z nich) oraz tematyką marketingu, handlu i obsługi klienta (90% z nich), a najrzadziej – obszarem tematycznym edukacja i kultura (70% z nich).

Odsetek firm prowadzących te badania jest zróżnicowany w poszczególnych segmentach (Wykres 20).

Wykres 20. Badanie skuteczności budowania relacji z klientami (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

W podmiotach, które prowadzą ocenę skuteczności budowania relacji z klientami wykonuje się ją poprzez:

Wywiady realizowane po zakończeniu usługi



83%

Analizę częstotliwości powtarzających się zakupów



28%

Miary satysfakcji klienta

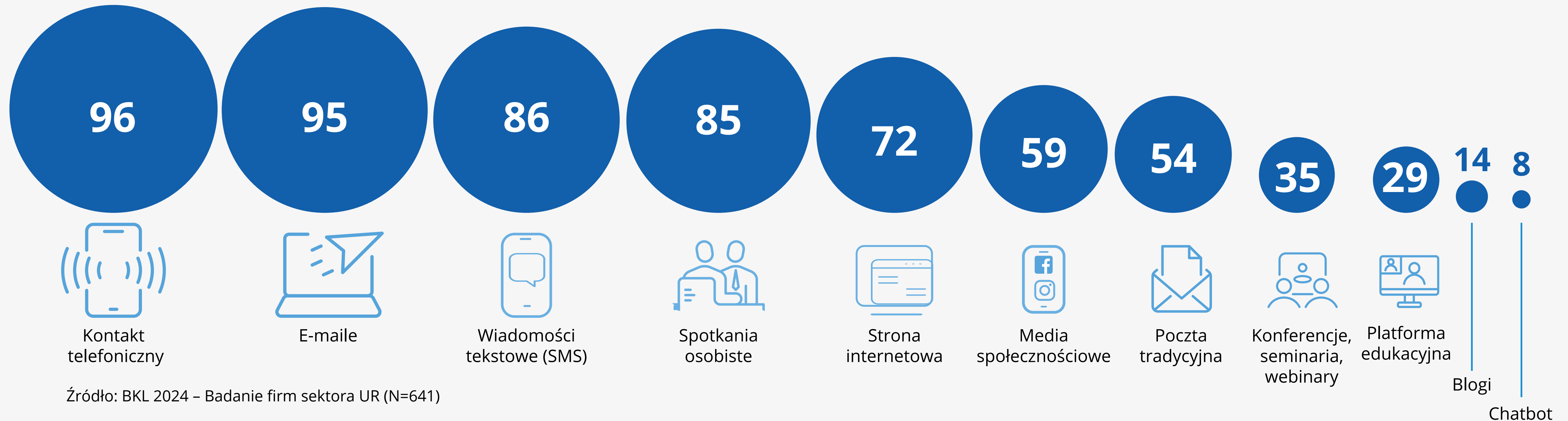


25%

Zarządzanie komunikacją i promocją

W budowie relacji z klientami istotne są stosowane narzędzia komunikacji i promocji.

Wykres 21. Kanały komunikacji z klientami w sektorze UR (%)



Liderzy zmiany korzystają ze wszystkich kanałów komunikacji z klientami, w tym takich jak blogi czy chatboty, których popularność w firmach z grup *Aspirujący* i *Tradycyjni dostawcy usług* jest znikoma. **Kontakt telefoniczny,**

e-mailowy czy SMS-owy pozostają najpopularniejszymi formami kontaktu i są równie często stosowane przez wszystkie badane podmioty (Tabela 6).

Tabela 6. Wykorzystanie kanałów komunikacji z klientami w segmentach (%)

Kanały komunikacji	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług
Kontakt telefoniczny	99	93	97	94	99
E-maile	99	87	97	94	99
Wiadomości tekstowe (SMS)	89	89	83	88	86
Spotkania osobiste	95	67	93	75	97
Strona internetowa	92	65	84	48	70
Media społecznościowe	86	58	49	68	45
Poczta tradycyjna	69	40	61	44	61
Konferencje, seminaria, webinary	70	26	37	29	23
Platforma edukacyjna	77	28	31	12	11
Blogi	49	14	11	3	2
Chatbot	40	5	4	0	0

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

Do celów marketingowych wykorzystywane są także różne formy reklamy (Tabela 7).

Tabela 7. Wykorzystanie form reklamy w sektorze UR (%)

Formy reklamy	%
Kampanie reklamowe w wyszukiwarkach internetowych	73
Posty w mediach społecznościowych	65
Udział w targach, konferencjach i wydarzeniach branżowych	64
Rekomendacje i polecenia innych podmiotów w branży	54
Reklama w mediach społecznościowych	42
Reklama na stronach internetowych (poza własną stroną WWW)	31
Reklama w katalogach i broszurach	26
E-mail marketing	24
Newsletter	24
Reklama w prasie branżowej	21
System poleceń (bonusy za polecenie)	21
Kampanie reklamowe na zewnętrznych nośnikach (bilbordy, tablice reklamowe)	19
Współpraca z influencerami	12
Reklama w radiu lub telewizji	7

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

Na różnorodność stosowanych form reklamy wyraźnie wpływa wielkość podmiotu, jego zasięg działania i stopień zaawansowania technologicznego.

Podmioty większe, działające na szerszą skalę (szczególnie na poziomie ogólnopolskim) i te innowacyjne (szczególnie *Liderzy innowacji*) wykorzystują w swojej działalności więcej form reklamy.

Firmy mniejsze (szczególnie jednoosobowe działalności gospodarcze), działające bardziej lokalnie i mniej innowacyjnie w działaniach promocyjnych sięgają po mniejszy zakres form.

Obszar marketingu jest najczęściej wskazywany jako ten, w którym firmy widzą potrzebę rozwinięcia kompetencji zarządczych swoich pracowników. W co czwartej firmie zauważa się potrzebę rozwoju kompetencji zarządzania marketingiem i promocją, w 23% zarządzania komunikacją i relacjami z klientami.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Aż 96% badanych podmiotów deklaruje, że w porównaniu z sytuacją sprzed 12 miesięcy poprzedzających badanie poziom zatrudnienia w ich firmie kształtuje się na bardzo zbliżonym poziomie. **Świadczy to o stabilności zatrudnienia.**

W większości firm inwestuje się w szkolenie kadry – w 86% badanych podmiotów organizowano lub finansowano rozwój kompetencji w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. Co trzecia badana firma ma wydzielony budżet na ten cel.

5 najpopularniejszych form rozwoju kompetencji pracowników to:

- Zapewnienie pracownikom dostępu do materiałów do samodzielnego uczenia się – 60% podmiotów
- Kursy i szkolenia realizowane przez firmy zewnętrzne (stacjonarne i on-line) – 44%
- Wzajemne uczenie się od siebie przez pracowników, wymiana wiedzy i doświadczeń – 41%
- Kursy i szkolenia wewnętrzne realizowane przez pracowników firmy (stacjonarne i on-line) – 39%
- Konferencje, seminaria, webinary – 37%

Najczęściej szkolą się kadry *Liderów zmian* (95%), najrzadziej – *Pragmatycznie rozwijających się* (77%) (Wykres 22).

Wykres 22. Szkolenie kadr w poszczególnych segmentach (%)

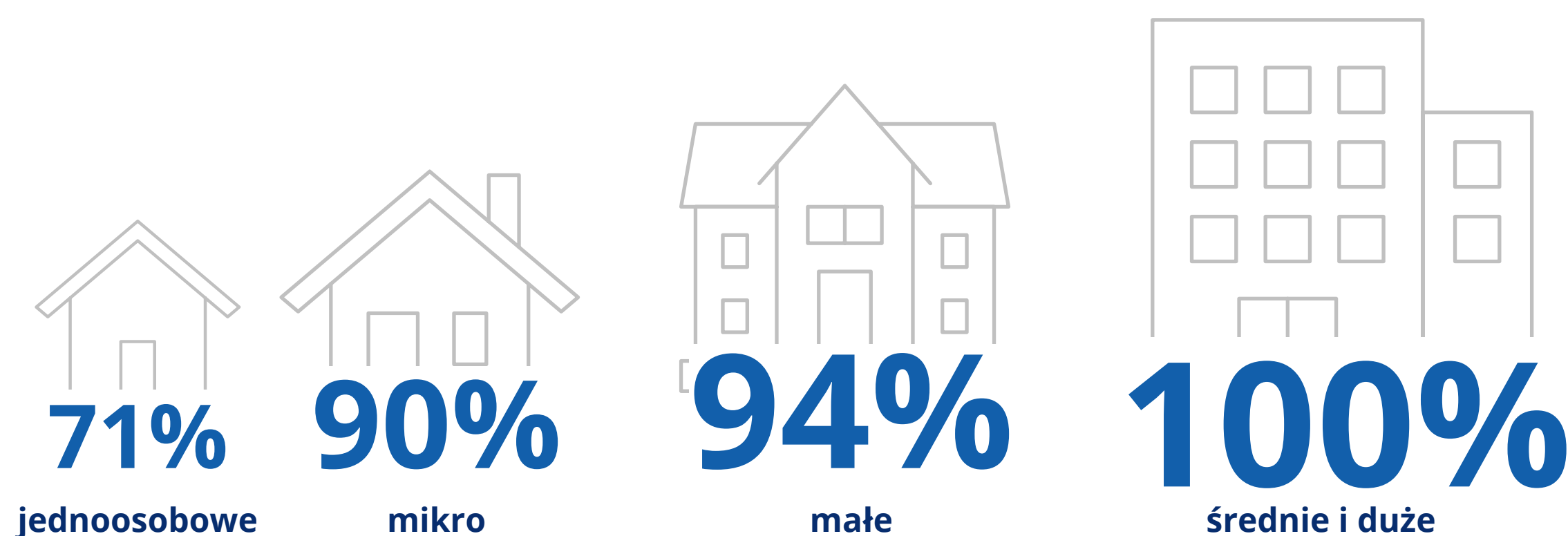


Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

Popularność szkoleń kadry różni się w zależności od specjalizacji tematycznej firm. Wszystkie spośród badanych firm zajmujących się tematyką marketingu, handlu i obsługi klienta szkoliły swoich pracowników w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. Wysokie wskaźniki odnotowano także w firmach specjalizujących się w tematyce psychologii i pracy socjalnej (95% z nich) oraz księgowości, finansów i nieruchomości (94% z nich).

Co zaskakujące, najrzadziej w szkolenie kadr inwestują firmy specjalizujące się w tematyce edukacji i kultury (77% z nich). Niemal co czwarta z takich firm w badanym okresie nie zorganizowała ani nie sfinansowała rozwoju kompetencji swojej kadry.

Również wielkość podmiotu wpływa na to, czy szkoli się pracowników. Im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo, że podejmuje działania mające na celu rozwój umiejętności kadr.



Zarządzanie zmianą a kultura uczenia się

Ciągłe doskonalenie kompetencji kadr i elastyczność organizacyjna są niezbędne do utrzymania wysokiej jakości usług rozwojowych.

W Tabeli 8 znajdują się różne stwierdzenia świadczące o kulturze uczenia się i podejściu do zarządzania zmianą w sektorze UR. Z każdym z nich zgadza się około połowa badanych podmiotów.

Tabela 8. Zarządzanie zmianą i kultura uczenia się (%)

Stwierdzenia dotyczące zmiany i kultury uczenia się	OGÓŁEM ⁸
Nasza struktura jest elastyczna, pozwala na szybkie dostosowanie się do bieżących zadań	54
Nasza kadra stale doskonali swoje umiejętności merytoryczne, związane z obszarem, w którym świadczy usługi	54
Nasza kadra stale doskonali swoje umiejętności w zakresie metodyki uczenia/rozwoju	53
Śledzimy na bieżąco nowe rozwiązania technologiczne związane ze świadczeniem usług szkoleniowo-rozwojowych	52
Zachęcamy kadrę do uczenia się i rozwoju	51
Śledzimy na bieżąco publikacje dotyczące metodyki uczenia, neurodydaktyki itp.	50
Nasza kadra zarządzająca, liderzy są mentorami i coachami tych, którymi kierują	49
Udostępniamy kadrze wyniki ewaluacji prowadzonych przez nich szkoleń, usług rozwojowych	46

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1040)

Na podstawie wskazań podmioty podzielono na trzy grupy (Tabela 9).

Tabela 9. Zarządzanie zmianą i kultura uczenia się – grupy (%)

Grupa	Odsetek z ogółu podmiotów	Charakterystyka	Podstawa przyporządkowania do grupy
Bierni	44%	Firmy z ograniczoną elastycznością i kulturą uczenia się. Ich działania mają charakter reaktywny, a innowacyjność jest niska	0–3 wskazań „raczej się zgadzam” lub „zdecydowanie się zgadzam” w stosunku do powyższych stwierdzeń
Adaptujący się	26%	Firmy, które podejmują działania w kierunku elastyczności i zarządzania zmianą, ale wciąż nie we wszystkich obszarach są spójne i konsekwentne	4–6 wskazań „raczej się zgadzam” lub „zdecydowanie się zgadzam” w stosunku do powyższych stwierdzeń
Uczący się	30%	W pełni dojrzałe organizacje, które są gotowe na zmiany, innowacyjne i skutecznie łączą kulturę uczenia się z zarządzaniem zmianą	7–8 wskazań „raczej się zgadzam” lub „zdecydowanie się zgadzam” w stosunku do powyższych stwierdzeń



30% podmiotów UR to stale rozwijające się firmy o wysokiej kulturze uczenia się.

Największy odsetek *Uczących się* znajdziemy w segmencie *Liderzy zmiany*. Co bardzo ciekawe, organizacje uczące się stanowią także niemal połowę *Tradycyjnych dostawców usług* (Tabela 10).

Wśród firm o zasięgu lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym dominują *Bierni* (ok. połowa podmiotów w każdej z grup), z kolei 51% firm o zasięgu ogólnopolskim to *Uczący się*.

Uczący się są najsilniej reprezentowani wśród firm specjalizujących się w tematyce budownictwa i przemysłu (aż 50% z nich). Zaawansowanie w ciągłym przygotowywaniu się na nadchodzące zmiany w tej grupie firm widzimy także, analizując przeciętną liczbę sformułowań, z którymi zgodziły się firmy wyspecjalizowane w każdej z analizowanych tematyk (Tabela 11).

Tabela 10. Zarządzanie zmianą i kultura uczenia się – grupy a segmenty (%)

Grupa	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług
Bierni	16	57	51	51	39
Adaptujący się	29	36	16	46	12
Uczący się	55	7	33	3	49

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

Tabela 11. Zarządzanie zmianą i kultura uczenia się – według tematyki (%)

Tematyka	Średnia liczba wskazań „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam”
Budownictwo i przemysł	5,69
Usługi osobiste, rekreacja, gastronomia	4,77
IT	4,71
Marketing, handel, obsługa klienta	4,64
Psychologia, praca socjalna	4,53
Zarządzanie	4,41
Rozwój osobisty, kompetencje ogólne	4,35
Języki obce	4,08
Tematyka medyczna, pierwsza pomoc	3,96
Prawo	3,81
Księgowość i finanse, nieruchomości	3,70
Edukacja, kultura	3,66
Motoryzacja	3,09

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1040)

Podsumowanie



- **Ważną rolę w zarządzaniu odgrywa gromadzenie i analizowanie danych o usługach, klientach i ich satysfakcji.** Podmioty sektora UR najczęściej analizują dane w celu: poprawy efektywności prowadzonych szkoleń, dopasowania treści szkoleń do potrzeb i preferencji klientów oraz personalizacji ofert szkoleniowych.
- **Dwa na trzy podmioty sektora UR oceniają efekty prowadzonych przez siebie usług rozwojowych.** Najchętniej stosowaną formą oceny jest ankieta oceny usługi (60% firm stosujących ocenę).
- **71% badanych podmiotów sektora UR stosuje ocenę zadowolenia swoich klientów, a 76% ocenia skuteczność budowania relacji ze swoimi klientami.** W obu przypadkach najczęstszą deklarowaną metodą przeprowadzenia oceny są wywiady z klientami. Najpopularniejszymi formami reklamy są: Kampanie reklamowe w wyszukiwarkach internetowych (73%), Posty w mediach społecznościowych (65%) oraz Udział w targach, konferencjach i wydarzeniach branżowych (64%).
- **Kultura gromadzenia różnego rodzaju informacji i ich analizy jest najwyżej rozwinięta w firmach specjalizujących się w tematyce marketingu, handlu i obsługi klienta oraz tematyce prawnej. Najrzadziej praktyki ewaluacyjne są stosowane wśród firm realizujących usługi rozwojowe w tematyce edukacji i kultury.**
- **Zdecydowana większość badanych podmiotów inwestuje w rozwój umiejętności pracowników – 84% firm organizowało lub finansowało różne formy rozwoju kompetencji. Co trzecia badana firma ma wydzielony budżet na ten cel.**
- **Nieznacznie rzadziej szkolą się przedstawiciele firm jednoosobowych – 77% z nich deklaruje, że w ciągu roku poprzedzającego badanie podjęło jakieś działania służące rozwojowi swoich kompetencji.**
- **Najpopularniejszymi formami szkolenia pracowników były zapewnianie materiałów do samodzielnego uczenia się oraz kursy i szkolenia zewnętrzne.**
- **30% podmiotów UR to organizacje o wysokiej kulturze uczenia się, stawiające na ciągły intensywny rozwój.**
- **Najwięcej takich firm znajdziemy wśród firm o ogólnopolskim zasięgu działania (50% z nich), w segmencie *Liderzy zmiany* (55% z nich), wśród podmiotów UR specjalizujących się w tematyce budownictwa i przemysłu (50% z nich).**

Przyszłe kierunki rozwoju sektora. Co dalej?



Najważniejsze trendy i wyzwania stojące przed sektorem

Zdecydowana większość badanych podmiotów sektora UR przewiduje, że w najbliższych trzech latach na sektor oddziaływać będą różne trendy i zjawiska – zarówno te bardziej globalne, związane z rosnącą niepewnością wynikającą z interakcji różnorodnych czynników, w tym zmianą technologiczną, postępującą cyfryzacją, zrównoważonym rozwojem, zmianami demograficznymi oraz napięciami geopolitycznymi, ale również te mocniej związane z samą specyfiką sektora UR – dotyczące zagadnień organizacji edukacji i zmian potrzeb w tym zakresie.

W badaniu ocenie poddane zostało oddziaływanie na sektor UR jedenastu wybranych trendów, reprezentujących zarówno te globalne zjawiska, jak i ukierunkowanych bardziej na samą branżę:

- wzrost wykorzystania cyfryzacji lub digitalizacji w świadczeniu usług rozwojowych;
- rozwój narzędzi AI dedykowanych sektorowi UR;
- upowszechnienie zdalnych form uczenia się i zdalnej realizacji usług;
- postęp hiperspecjalizacji;

- zmiana podejścia do edukacji na takie, w którym osoba uczy się – a nie jest nauczana;
- poszukiwanie przez klientów elastycznych, krótkich form kształcenia;
- wzrost znaczenia ewaluacji;
- wzrost znaczenia walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usługi;
- rozszerzanie oferty edukacyjnej dla osób starszych oraz dostosowanie metod kształcenia do tej grupy klientów;
- wzrost liczby cudzoziemców na rynku pracy;
- wzrost wymagań związanych z zarządzaniem różnorodnością pracowników.

Siła wpływu wybranych zjawisk jest przez podmioty UR różnie postrzegana w zależności od charakteru zjawiska oraz własnej perspektywy, tj. wielkości firmy i jej indywidualnej specyfiki.

Blisko co drugi badany podmiot (43%) przewiduje, że oddziaływanie badanych zjawisk na ich działalność będzie duże lub bardzo duże.

Tylko co około dziesiąta firma sektora (12%) zakłada, że w najbliższych trzech latach trendy te nie będą miały wpływu na funkcjonowanie ich firmy.

! Badane firmy sektora UR przewidują, że największą siłę oddziaływania na ich działalność w najbliższych trzech latach będą miały trendy związane ze zmianą podejścia do edukacji, wzrostem znaczenia walidacji i efektów uczenia się oraz certyfikacji usług.

Do zjawisk o największej sile, których duże lub bardzo duże oddziaływanie w najbliższych trzech latach przewiduje co druga firma sektora UR, **należą te wpisujące się w trendy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i rozwojem kompetencji**, a więc bardziej bezpośrednio powiązane ze specyfiką świadczonych w sektorze usług rozwojowych (Wykres 23), tj.:

- zmiana podejścia do edukacji z takiego, w którym osoba uczy się – a nie jest nauczana (52%);
- wzrost znaczenia walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usługi (51%);
- wzrost wymagań związanych z zarządzaniem różnorodnością pracowników (50%);
- wzrost znaczenia ewaluacji (50%).

Zmiana podejścia do edukacji na takie, w którym coraz większy nacisk kładzie się na samodzielne uczenie się, staje się coraz bardziej

powszechna. Tradycyjne metody uczenia postrzegane są jako mniej efektywne i coraz większy nacisk kładzie się na rozwijanie umiejętności w sposób bardziej dostosowany do indywidualnych potrzeb i tempa⁹.

Równocześnie rośnie także znaczenie walidacji efektów uczenia się i certyfikacji usług, co skłania firmy do udoskonalania i inwestowania w nowe systemy oceny kompetencji, podnoszące ich wiarygodność – tutaj warto wspomnieć o rosnącej roli mikropoświadczeń.

Wzrost wymagań związanych z zarządzaniem różnorodnością pracowników to kolejny aspekt, który będzie kształtować przyszłość sektora szkoleniowego. Związany jest ze wzrostem liczby cudzoziemców na rynku pracy, ale również z dyrektywami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju. Można zatem przewidywać, że firmy będą musiały wdrażać bardziej zaawansowane strategie zarządzania różnorodnością, aby stworzyć inkluzywne środowisko pracy.

Wzrost znaczenia ewaluacji wskazuje z kolei, że firmy, które chcą działać konkurencyjnie, będą musiały regularnie oceniać swoje procesy i wyniki, aby dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych.

Najmniejsze oddziaływanie na działalność podmiotów sektora UR w przyszłości przypisywane jest zjawisku hiperspecjalizacji. Co piąty

badany respondent uważa, że trend ten nie będzie miał wpływu na jego firmę w najbliższych trzech latach. Możliwe, że wąskie specjalizowanie się jest kosztowne oraz ryzykowne w sytuacji zmieniającego się dynamicznie otoczenia i może utrudniać adaptację do nowych zadań czy zmian w technologii.

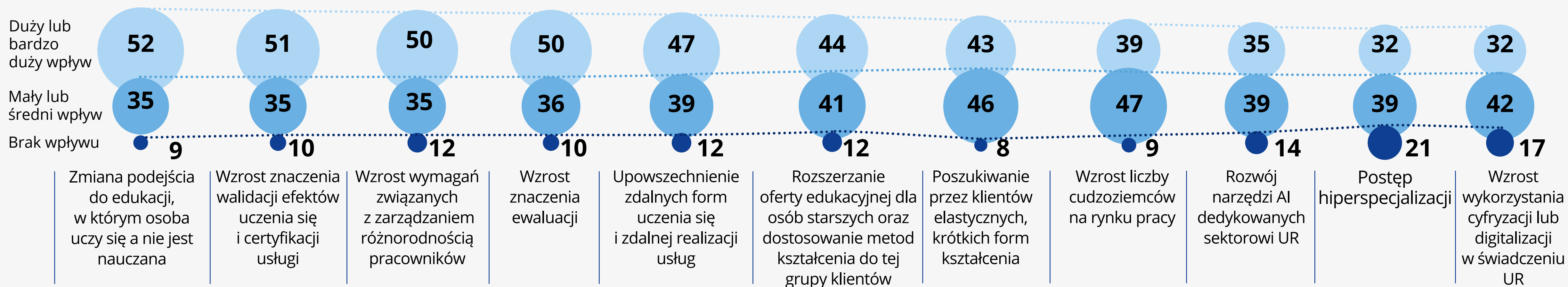
Wpływ trendów technologicznych na sektor

Szybko postępujące zmiany technologiczne prowadzące m.in. do automatyzacji pracy i zmian w zakresie świadczenia usług powodują, że nieunikniony wydaje się również postęp cyfryzacji przedsiębiorstw, która należy do grupy czynników wpływających na poprawę wydajności i jakości zarządzania i wdrażania innowacji.

Podmioty sektora UR są świadome, że w najbliższych latach będą na nie silnie oddziaływały trendy związane z nowymi technologiami.

Zdecydowana większość badanych podmiotów ma świadomość, że w najbliższych trzech latach będą na nich wpływać trendy związane z nowymi technologiami, średnio tylko ok. 14% jest odmiennego zdania. Co ok. trzeci badany podmiot przewiduje, że na jego firmę duży wpływ będzie miał wzrost wykorzystania cyfryzacji lub digitalizacji w świadczeniu usług rozwojowych (32%) oraz rozwój narzędzi AI dedykowanych sektorowi (35%). **Najczęściej jednak firmy uważają, że duży lub bardzo duży wpływ na ich firmy wywrze upowszechnianie się zdalnych form uczenia się i świadczenia usług (47%)** (Wykres 23).

Wykres 23. Przewidywany wpływ wybranych trendów na firmy sektora UR w najbliższych trzech latach (%)



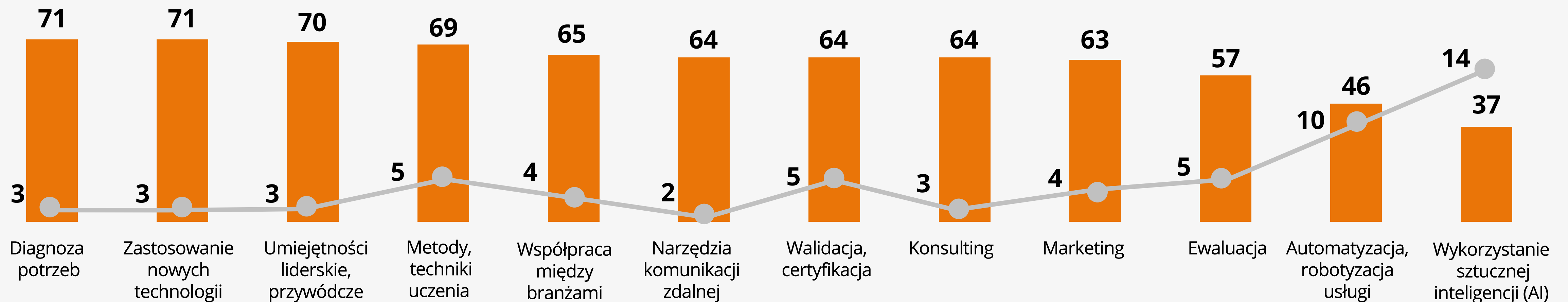
Jakie kompetencje będą najbardziej poszukiwane w przyszłości?

Badania wskazują na stabilne zapotrzebowanie na szeroki zakres umiejętności. Zapotrzebowanie na większość kompetencji uwzględnianych w badaniu oceniono wysoko (około 63–71%). Umiejętności takie jak diagnoza potrzeb, zastosowanie nowych technologii, umiejętności leaderskie czy metody i techniki uczenia są najczęściej wskazywane jako te, na które w najbliższych trzech latach będzie wysokie zapotrzebowanie. Kompetencje te stanowią zestaw kluczowych umiejętności, ważnych

niezależnie od profilu działalności firmy czy stopnia jej zaawansowania technologicznego.

Przedstawicielom sektora najtrudniej było ocenić zapotrzebowanie na kompetencje związane z automatyzacją i robotyzacją usług oraz sztuczną inteligencją. W przypadku tych kompetencji odnotowano najwyższy poziom niepewności (odpowiednio 10% i 14%). Może to sugerować, że te obszary są postrzegane jako potencjalnie ważne, ale równocześnie trudne do przewidzenia pod względem przyszłego rozwoju i możliwości wykorzystania.

Wykres 24. Zapotrzebowanie na umiejętności w sektorze UR w najbliższych trzech latach (%)*



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1000)

* Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań na „raczej duże” i „bardzo duże zapotrzebowanie” oraz odpowiedź „nie wiem”.

■ Duże zapotrzebowanie ● Nie wiem

Respondenci nie mieli trudności w określeniu zapotrzebowania na takie kompetencje, jak: wykorzystanie narzędzi komunikacji zdalnej, umiejętność diagnozy potrzeb, zastosowanie nowych technologii, umiejętności leaderskie i przywódcze, umiejętności w zakresie konsultingu. Charakteryzują się one niskim poziomem niepewności (2–3%). Może to wskazywać na stabilność zapotrzebowania na te umiejętności w kontekście potrzeb rynku i małą zmienność w ich przewidywanym znaczeniu.

Relatywnie niskie zapotrzebowanie dotyczy kompetencji z takich obszarów jak ewaluacja (57%) czy wykorzystanie sztucznej inteligencji (37%), co może sugerować, że nie są one obecnie uznawane

za priorytetowe w sektorze UR. W zakresie AI występuje jednak wysoka niepewność, związana z relatywną nowością tego rozwiązania i niewielkim zakresem związanych z nim doświadczeń. Relatywne niższe zapotrzebowanie na kompetencje związane z ewaluacją może natomiast wskazywać na niewystarczającą wiedzę w zakresie jej wykorzystania dla poprawy jakości usług rozwojowych.

Zapotrzebowanie na kompetencje jest wyraźnie zróżnicowane wśród segmentów rynku usług rozwojowych, wyróżnionych ze względu na poziom ich rozwoju i innowacyjności. Szczególnie duże różnice widać w zakresie kompetencji związanych z wykorzystaniem nowych technologii w świadczeniu usług rozwojowych (Tabela 12).

Tabela 12. Zróżnicowanie zapotrzebowania na kompetencje w najbliższych trzech latach w poszczególnych segmentach UR (%)*

Kompetencje	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług	Ogółem
Diagnoza potrzeb	81	78	62	77	68	73
Zastosowanie nowych technologii	84	79	68	77	57	71
Narzędzia komunikacji zdalnej	87	71	68	66	39	64
Automatyzacja, robotyzacja usługi	82	58	37	53	14	46
Wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI)	78	47	31	37	8	37
Ewaluacja	81	59	46	62	48	58
Walidacja, certyfikacja	86	76	56	65	51	65
Marketing	84	63	55	67	58	64
Konsulting	79	62	65	67	58	65
Metody, techniki uczenia	87	67	61	66	70	70
Współpraca ze specjalistami z różnych branż	83	69	59	70	56	66
Umiejętności liderские, przywódcze	81	77	63	75	63	71

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1000)

* Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań na „raczej duże” i „bardzo duże zapotrzebowanie”

Kto stawia na kompetencje technologiczne?

Największe zapotrzebowanie na kompetencje technologiczne deklarują *Liderzy zmiany* (ponad 80%) oraz *Strategiczni innowatorzy*. Podmioty z obu

tych kategorii postrzegają technologie jako kluczowy element transformacji swoich usług. *Tradycyjni dostawcy usług*, skupieni na konwencjonalnych metodach działania, wykazują minimalne zainteresowanie kompetencjami z zakresu tych technologii (poniżej 20%).

Komunikacja zdalna to kolejny obszar, w którym zauważalne są różnice pomiędzy grupami firm. *Strategiczni innowatorzy* (71%) oraz *Aspirujący* (66%) dostosowali swoje działania do postpandemicznej rzeczywistości, stawiając na umiejętności efektywnej komunikacji zdalnej. W przeciwieństwie do nich, *Tradycyjni dostawcy usług* (24%) wciąż preferują bardziej stacjonarne podejście do prowadzenia szkoleń i kontaktów z klientem – co jest zbieżne z profilem tego segmentu firm i odpowiada specyfice oferowanych przez nie usług.

Walidacja i certyfikacja są kompetencjami wyróżniającymi szczególnie *Strategicznych innowatorów* (76%) i *Liderów zmiany* (72%). Dla tych podmiotów certyfikacja stanowi sposób na podkreślenie jakości i wiarygodności oferowanych usług. Z kolei *Tradycyjni dostawcy usług* (51%) przywiązują do tych umiejętności mniejsze znaczenie, co może wynikać z mniej formalnego podejścia do oceny efektywności świadczonych usług.

W przypadku takich kompetencji jak **diagnoza potrzeb** czy **umiejętności liderskie** różnice są znacznie mniejsze. Zapotrzebowanie na te kompetencje utrzymuje się na podobnym poziomie (60–70%) w całym przekroju analizowanych grup. Wynika z tego, że umiejętności te są fundamentem działalności każdej firmy szkoleniowej, niezależnie od jej orientacji na innowacje i wykorzystanie nowoczesnych technologii.

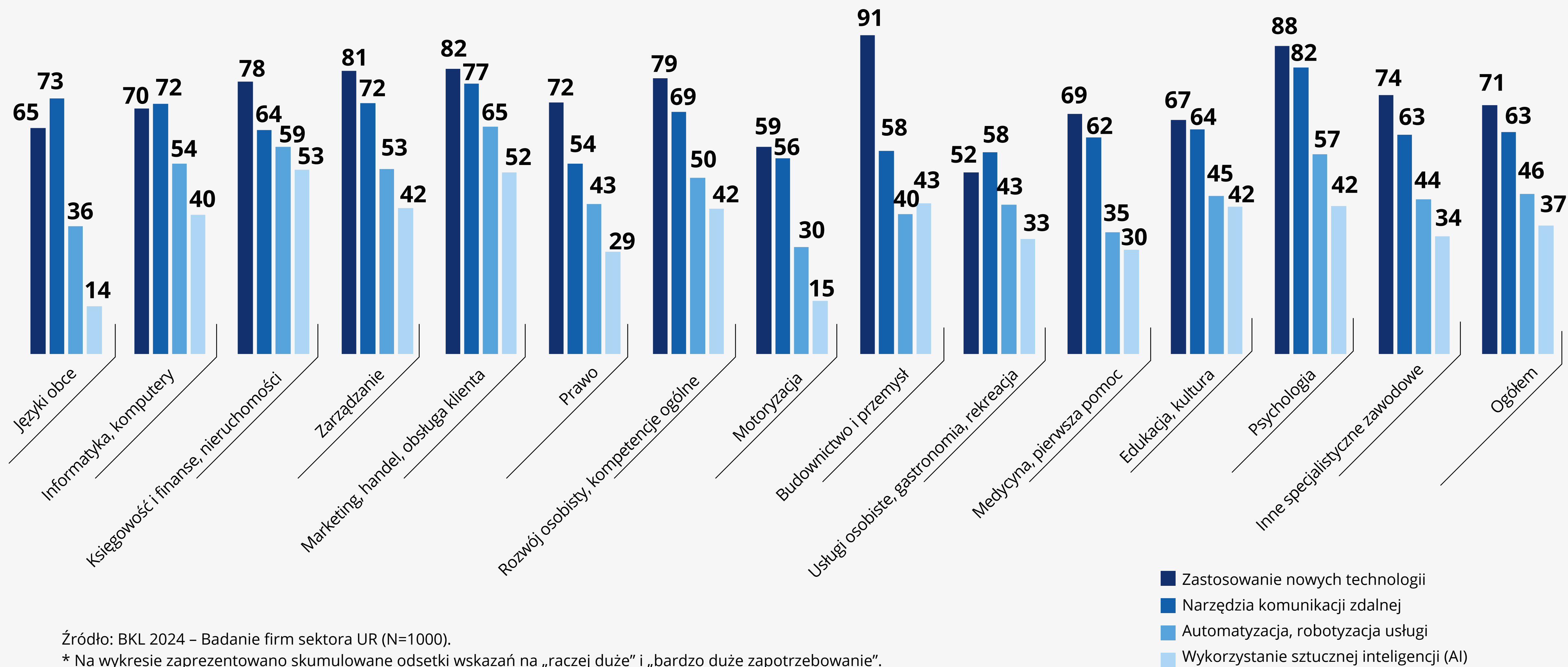
Zapotrzebowanie na kompetencje związane z **automatyzacją i robotyzacją usług** oraz **sztuczną inteligencją (AI)** jest najsilniej zależne od specjalizacji firm (Wykres 25). Najwyższe znaczenie kompetencji związanych z automatyzacją deklarują firmy zajmujące się szkoleniami z zakresu **marketingu, handlu i obsługi klienta** oraz **finansów i księgowości** – w tych obszarach ponad 60% podmiotów wskazuje, że kompetencje dotyczące automatyzacji będą kluczowe dla badanych firm z sektora w nadchodzących latach.

Firmy specjalizujące się w **szkoleniach językowych** oraz z zakresu **motoryzacji czy tematyki medycznej** przypisują im znacznie mniejsze znaczenie – poniżej **40%**.

Kompetencje związane ogólnie z **zastosowaniem nowych technologii** są wskazywane jako kluczowe niezależnie od specjalizacji firm. Wyróżniają się firmy specjalizujące się w szkoleniach z zakresu **budownictwa i przemysłu**, spośród których aż **91%** uważa, że kompetencje związane z nowymi technologiami będą miały kluczowe znaczenie w najbliższych latach.

Wysokie zapotrzebowanie na kompetencje z tej kategorii widać również w firmach zajmujących się **zarządzaniem, psychologią, marketingiem, handlem i obsługą klienta, zarządzaniem**.

Wykres 25. Zróżnicowanie zapotrzebowania na wybrane kompetencje w najbliższych trzech latach wśród firm o różnej specjalizacji (%)*



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1000).

* Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań na „raczej duże” i „bardzo duże zapotrzebowanie”.

Z kolei w obszarach takich jak szkolenia z zakresu **gastronomii i rekreacji** czy **motoryzacji** znaczenie tych kompetencji jest uznawane za wyraźnie niższe.

Kompetencje związane z **narzędziami komunikacji zdalnej** mają istotne znaczenie w większości specjalizacji firm szkoleniowych. W szczególności ich znaczenie podkreślają firmy szkolące z tematyki związanej z **psychologią, marketingiem i obsługą klienta, nauką języków obcych oraz zarządzaniem**. Wskazuje to na szerokie zastosowanie tych narzędzi w obszarach, wynikających m.in. z popularności pracy hybrydowej i kształcenia na odległość.

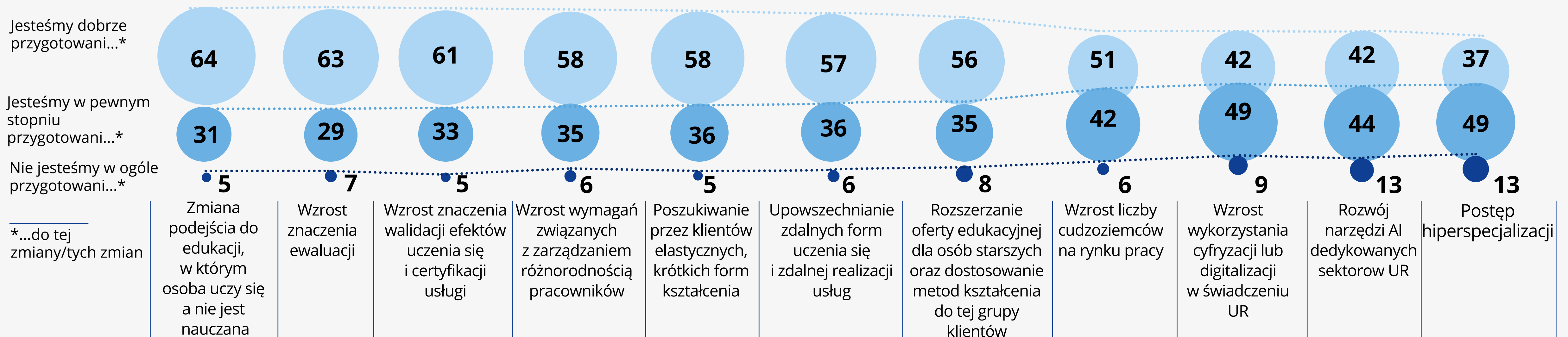
Czy sektor jest przygotowany na wyzwania przyszłości?

Firmy z sektora UR dobrze oceniają swoje przygotowanie do wyzwań przyszłości i zdolność adaptacji do zmian, które będą zachodzić.

! Co druga firma sektora UR uważa, że jest dobrze przygotowana na oddziaływanie poszczególnych trendów i zjawisk w najbliższych latach, w tym również technologicznych.

54% firm ocenia swój poziom przygotowania na oddziaływanie poszczególnych trendów jako dobry, a co ok. trzeci podmiot (38%) szacuje, że na te zmiany są przygotowani jedynie w pewnym stopniu. Firmy nieprzygotowane to ok. 7%, czyli ok. jeden na 10 podmiotów (Wykres 26).

Wykres 26. Stopień przygotowania firm do zmian (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044). Na wykresie nie zamieszczono wartości dla kategorii „Odmowa odpowiedzi” i „Nie wiem”, stąd odsetki nie sumują się do 100%.

Większe firmy lepiej oceniają swoje przygotowanie do nadchodzących zmian związanych z trendami niż mniejsze podmioty.

Podobnie **podmioty aktywne innowacyjnie¹⁰ nieco częściej niż nieaktywne dobrze oceniają swoje przygotowanie** do nadchodzących zmian. **Wśród podmiotów, które nie czują się przygotowane do nadchodzących zmian – co trzeci (29%) planuje podjąć działania w tym zakresie** (Wykres 27). Żadnych działań nie planuje co czwarta firma (24%).

Wykres 27. Planowanie działań przygotowawczych na zmiany (%)

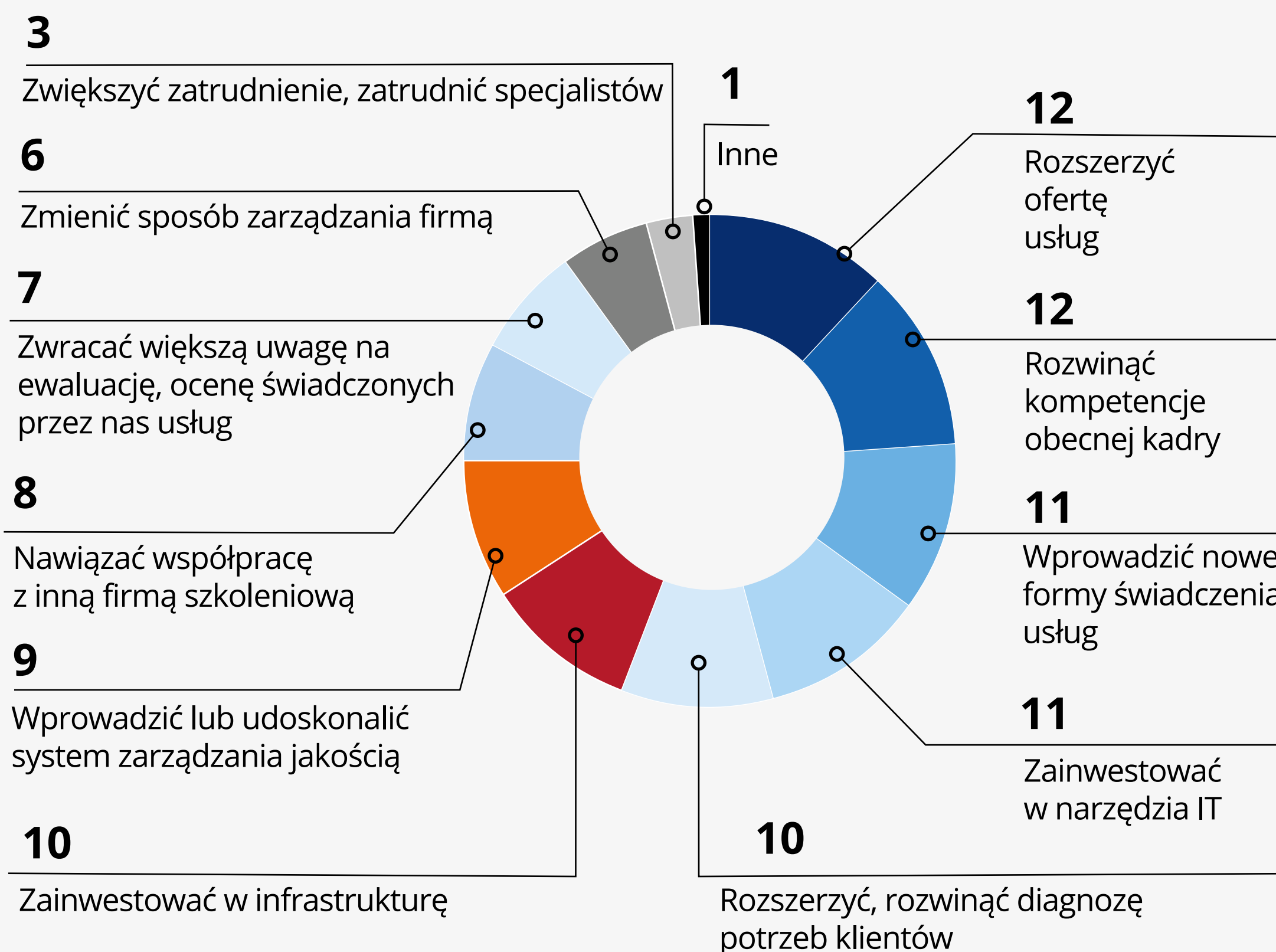


Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=501)

Uzupełniając charakterystykę związaną z tymi planami, warto zauważyć, że działania takie częściej mają na uwadze firmy aktywne innowacyjnie niż nieaktywne (47% wobec 15%).

Firmy, które zadeklarowały, że planują w najbliższym roku podjąć jakieś działania mogące pomóc im w lepszym przygotowaniu się na zmiany (29% ogółu), wskazały na szereg inicjatyw, które planują (Wykres 28).

Wykres 28. Działania planowane na przygotowanie się na zmiany (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=146)

Na każdą z propozycji wskazywał co dziesiąty respondent. Najczęściej wymieniano:

- rozszerzyć ofertę usług;
- rozwinąć kompetencje obecnej kadry;
- wprowadzić nowe formy świadczenia usług;
- zainwestować w narzędzia IT.

Planowanie strategiczne czy działania *ad hoc*? – Zarządzanie zmianą w firmach sektora UR

Tworzenie strategii działań i konsekwentne ich wdrażanie w większym stopniu podnoszą szanse przedsiębiorstw na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej niż jedynie krótkoterminowe działania i reagowanie wyłącznie na chwilowe fluktuacje rynku. Działanie na podstawie planu pozwala lepiej zrozumieć swoją branżę, rozpoznać potrzeby klientów i pracowników, jak również przygotować wersje scenariuszy postępowania związane ze zmieniającymi się warunkami i wyzwaniem prowadzenia działalności w sektorze.

Niezależnie od tego firmy posiadają różne strategie w tym względzie, niektóre, aby osiągnąć swoje cele, działają według przyjętego wcześniej planu, inne skupiają się na aktualnej sytuacji i bieżącym, szybkim reagowaniu na zmiany.

Większość badanych firm sektora UR posiada plan strategiczny działania wykraczający poza perspektywę trzech miesięcy.

Zdecydowana większość badanych (84%) zadeklarowała, że posiadają strategię działania w swojej firmie, wykraczającą poza perspektywę trzech miesięcy. Planu takiego nie posiada jedynie 16% firm.

Najczęściej są to plany zamykające się w przedziale 6–12 miesięcy – taką strategię posiada 41% firm (Wykres 29). Co czwarty podmiot (24%) posiada również plany o dłuższym horyzoncie czasowym. Oznacza to, **że firmy w sektorze UR działają w oparciu o horyzontalny plan, a około 3–4 na 10 firm działa w oparciu o plany krótkoterminowe (poniżej sześciu miesięcy) lub bez żadnego planu (łącznie 35%).**

Wykres 29. Posiadanie planu działania wykraczającego poza 3 miesiące (%)



Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1044)

Warto zauważyć, że większe podmioty planują swoją strategię w dłuższej perspektywie czasowej. Wszystkie badane średnie i duże firmy posiadały plan działania wykraczający poza 6 miesięcy, a 40% spośród nich planowało, wybiegając w strategii na okres powyżej roku.

Warto zauważyć, że firmy dostosowują się do dynamicznego otoczenia rynkowego poprzez różnorodne strategie. Planując działania, muszą mierzyć się z wieloma wyzwaniami i elastycznie reagować na zmieniające się warunki rynkowe, co nie wyklucza planowania i posiadania długofalowych strategii wykraczających poza krótkoterminowe fluktuacje rynku. Gotowość do zmiany wynikającej z dynamiki zjawisk i trendów rynkowych wymusza stałą gotowość do rozwoju i odpowiedniego reagowania, czy to w zakresie zmian we własnym portfolio, inwestycji w technologie, zmian organizacyjnych, czy rozwoju kadr.

Analiza powyższych wyników pozwala ufać, że badane podmioty w większości są przygotowane na mierzenie się w najbliższych latach z wyzwaniami i zmianami, które wymuszają dynamicznie rozwijające się zjawiska i trendy. Niektórzy mniej przygotowani do tych wyzwań już teraz planują podejmowanie działań w najbliższym roku (29%), ale taka sama część z nich nie ma jeszcze takiego planu.

Podsumowanie



Najważniejsze wyzwania

- Firmy przewidują duży lub bardzo duży wpływ na swoją działalność zmiany w podejściu do edukacji, przejawiającej się odejściem od nauczania do uczenia się. W podejściu tym osoba ucząca się stanowi centrum procesu uczenia i jest w tym procesie wspierana. Istotne jest rozpoznanie jej potrzeb nie tylko w zakresie treści uczenia, ale i preferowanych form.
- Wzrost znaczenia walidacji i certyfikacji będzie wymuszał konieczność potwierdzania efektów uczenia, co może wiązać się np. z szerszym wykorzystaniem mikropoświadczeń.
- Zmiany demograficzne i wzrost liczby cudzoziemców na rynku pracy oraz dyrektywy dotyczące zrównoważonego rozwoju powodują, że sektor spodziewa się wzrostu zainteresowania rozwiązaniami i strategiami dotyczącymi zarządzania różnorodnością.
- Nadążanie za zmieniającymi się dynamicznie warunkami rynkowymi wymusza stałą dbałość o jakość, co z kolei skłania do wniosku, że kluczowa będzie regularna ewaluacja rezultatów działania i procesów.

Wpływ trendów technologicznych

- Co trzecia firma przewiduje duży wpływ cyfryzacji na swoją działalność (32%) oraz wpływ rozwoju narzędzi AI (35%) w ciągu najbliższych trzech lat.
- Niemal połowa firm (47%) spodziewa się dużego wpływu zdalnych form uczenia się i świadczenia usług na swoją działalność.
- Zmiany te mogą wiązać się z koniecznością inwestycji w nowoczesne technologie, rozwijaniem platform i narzędzi zdalnej współpracy oraz doskonaleniem umiejętności pracowników w tym zakresie.

Zapotrzebowanie na kompetencje w przyszłości

- Kompetencje, na które przewiduje się największe zapotrzebowanie w najbliższych trzech latach to:
 - Diagnoza potrzeb (71%);
 - Zastosowanie nowych technologii (70%);
 - Umiejętności leaderskie i przywódcze (68%);
 - Metody i techniki uczenia (63%).

- Te kompetencje są uniwersalne, istotne w większości specjalizacji firm i charakteryzują się niskim poziomem niepewności (3–5%).
- Kompetencje o relatywnie niższym poziomie deklarowanego zapotrzebowania to:
 - Wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) (37%);
 - Automatyzacja i robotyzacja usług (40%);
 - Ewaluacja (57%).
- Mniejsze deklarowane zainteresowanie kompetencjami związanymi z AI wynika z jej relatywnej nowości, wysokiego poziomu niepewności (14%) oraz braku wiedzy i doświadczeń z jej wdrożeniem w sektorze.
- Zapotrzebowanie na kompetencje różnicuje poziom rozwoju podmiotów i ich orientacja na innowacje oraz obszar specjalizacji szkoleniowej (tematyka oferowanych usług).

Przygotowanie na wyzwania przyszłości

- 60% firm ocenia swoje przygotowanie na wyzwania i zmiany jako dobre, co trzecia firma ocenia je jako częściowe. Nieprzygotowanych na zmiany jest 7% firm. Większe firmy lepiej oceniają swoje przygotowanie do zmian niż mniejsze podmioty.
- Co trzecia (29%) mniej przygotowana firma planuje w najbliższym roku podjąć działania, które pomogą jej się przygotować do zmian, również co trzecia (30%) nie jest jeszcze zdecydowana co do podjęcia takich działań.
- Firmy aktywne innowacyjnie częściej planują działania przygotowawcze niż nieaktywne (47% wobec 15%).

Planowanie strategiczne

- Zdecydowana większość (84%) firm posiada strategię działania wykraczającą poza trzy miesiące. Co czwarta firma (24%) ma plany na ponad rok. Większe podmioty planują swoją strategię w dłuższej perspektywie czasowej.

O badaniu



Cele badania

Badanie miało na celu pogłębienie wiedzy o funkcjonowaniu firm sektora UR, które prowadzą działalność w obszarze **pozostałych pozaszkolnych form edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowanych (PKD 85.59.B)**.

W szczególności, badanie koncentrowało się na identyfikacji czynników umożliwiających firmom dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych oraz do nowych wyzwań technologicznych.

Realizację tego celu wspierały następujące szczegółowe cele badawcze:

Analiza strategii zarządzania w kluczowych obszarach działalności firm, w tym:

- **Zarządzanie zmianą** – ocena gotowości firm do reagowania na zmiany technologiczne i rynkowe oraz analiza stopnia przygotowania do tych zmian.
- **Zarządzanie zasobami ludzkimi** – ocena, w jaki sposób firmy z sektora UR rozwijają kompetencje swoich kadr i jak oceniają przygotowanie tych kadr do wyzwań przyszłości.
- **Zarządzanie danymi** – sprawdzenie, na ile firmy wykorzystują narzędzia analityczne oraz dane na temat uczestników działań rozwojowych do personalizacji oferty i poprawy efektywności działań edukacyjnych.

- **Zarządzanie jakością usług** – zebranie informacji na temat podejścia do monitorowania i ewaluacji jakości działań rozwojowych oraz mechanizmów doskonalenia oferty edukacyjnej.
- **Zarządzanie komunikacją i promocją oraz relacjami z klientami** – analiza wykorzystywanych metod promocji i narzędzi budowania relacji z klientami w kontekście zmieniających się oczekiwań rynkowych.

Ocena poziomu innowacyjności i zaawansowania technologicznego firm – zbadanie, w jakim stopniu firmy wdrażają technologie edukacyjne, takie jak sztuczna inteligencja (AI), wirtualna i rozszerzona rzeczywistość (VR/AR) oraz inne narzędzia wspierające proces uczenia się.

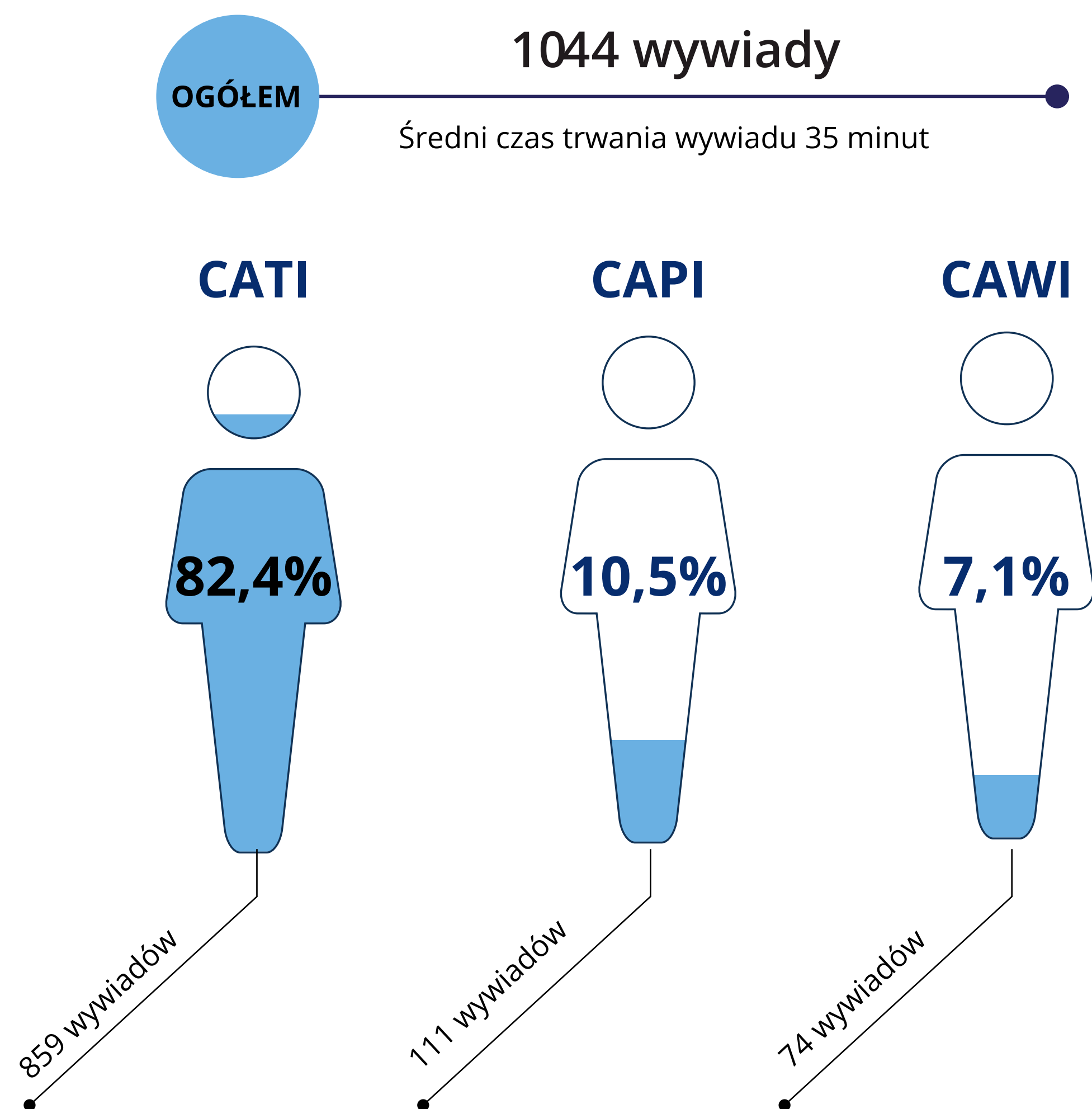
Ocena gotowości firm na nadchodzące zmiany i wyzwania

– określenie, na ile firmy przygotowane są do nadchodzących zmian, takich jak cyfryzacja, automatyzacja procesów edukacyjnych, potrzeba rozwoju nowych kompetencji kadry i zmiany oczekiwań klientów.

Metodologia

Badanie zostało zrealizowane przez firmę PBS w okresie od 8 lipca do 26 sierpnia 2024 r. Zastosowano w nim techniki CAPI (Computer Assisted Personal Interview), CATI (Computer Assisted Telephone Interview) oraz CAWI (Computer Assisted Web Interview).

Badanie wśród podmiotów prowadzących pozostałe pozaszkolne formy edukacji (PKD 85.59.B)



Technika była dostosowywana do preferencji respondenta, który mógł wypełnić ankietę podczas telefonicznej lub bezpośredniej rozmowy z ankieterem albo przez przesłany link do formularza internetowego. Przeprowadzono 1044 wywiady z podmiotami, których działalność jest zaklasyfikowana jako *Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane* (PKD 85.59.B). Najwięcej wywiadów zostało zrealizowanych techniką CATI (859 – 82,4%), najmniej techniką CAWI (74 – 7,1%), pozostałe wywiady zrealizowano techniką CAPI (111 – 10,6%).

Próba miała charakter losowy, warstwowy nieproporcjonalny, z nadreprezentacją podmiotów średnich i dużych. Operatem do badania była baza BUR, z której wylosowano 960 podmiotów oraz baza REGON, z której wylosowano 1880 podmiotów. Poziom realizacji próby wynosił 36,5%. W zrealizowanej próbie 431 podmiotów pochodziło z bazy BUR, a 613 z bazy REGON. W próbie znalazły się głównie podmioty prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (37,4%) oraz podmioty mikro, zatrudniające od 1 do 9 pracowników (45,8%). Najwięcej wywiadów zrealizowano w województwie mazowieckim oraz śląskim (odpowiednio 248 i 211 wywiadów), najmniej w lubuskim i warmińsko-mazurskim (odpowiednio 6 i 14 wywiadów).

Średni czas trwania wywiadów wynosił 35 minut. Kwestionariusz do badań zawierał 11 ogólnych bloków tematycznych, które dotyczyły zagadnień związanych z profilem działalności firmy, kierunkami jej rozwoju, innowacyjnością oraz zarządzaniem w firmie, w tym zarządzaniem jej rozwojem.

Dobór próby

Badana populacja to podmioty, które znajdowały się w Sekcji PKD – P Dział 85 Grupa 85.5 Podklasa 85.59.B – pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane w podziale na dwa typy podmiotów:

- podmioty zarejestrowane w BUR,
- podmioty niezarejestrowane w tej bazie.

Operatem dla podmiotów zarejestrowanych w BUR była baza, w której uzupełnione zostały z bazy zewnętrznej informacje o: Sekcji, Dziale,

Grupie oraz Podklasie PKD (PKD – P Dział 85 Grupa 85.5 Podklasa 85.59.B – pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane), wielkości podmiotu oraz regionie.

Operatem podmiotów spoza bazy BUR była baza REGON, która została wykorzystana także do uzupełnienia informacji w BUR. Do warstwowania wykorzystane zostały zmienne opisujące wielkość podmiotu oraz źródło informacji o podmiocie (BUR vs. REGON).

Aneks



Tabela A1. Ocena stwierdzeń dotyczących oceny działań rozwojowych firm w poszczególnych segmentach (%)

Stwierdzenie	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług	Ogółem
Nasza kadra stale doskonali swoje umiejętności w zakresie metodyki uczenia/rozwoju	79	37	42	42	68	73
Nasza kadra stale doskonali swoje umiejętności merytoryczne, związane z obszarem, w którym świadczy usługi	75	39	44	42	67	71
Śledzimy na bieżąco publikacje dotyczące metodyki uczenia, neurodydaktyki itp.	75	36	44	32	60	64
Śledzimy na bieżąco nowe rozwiązania technologiczne związane ze świadczeniem usług szkoleniowo-rozwojowych	82	40	41	36	62	46
Zachęcamy kadrę do uczenia się i rozwoju	74	41	41	40	63	37
Udostępniamy kadrze wyniki ewaluacji prowadzonych przez nich szkoleń, usług rozwojowych	74	39	39	40	46	58
Nasza kadra zarządzająca, liderzy są mentorami i coachami tych, którymi kierują	72	35	44	34	60	65
Nasza struktura jest elastyczna, pozwala na szybkie dostosowanie się do bieżących zadań	76	42	45	38	66	64
N=	160	244	180	150	264	65

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=1000).

*Na wykresie zaprezentowano skumulowane odsetki wskazań na „raczej duże” i „bardzo duże zapotrzebowanie”.

Tabela A2. Oferta szkoleniowa w poszczególnych segmentach (%)

Oferta szkoleniowa	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług	Ogółem
Szkolenia i treningi grupowe	94	80	77	76	78	81
Szkolenia i treningi indywidualne	88	84	66	79	51	72
Certyfikowane programy szkoleniowo-rozwojowe	86	48	67	31	59	58
Warsztaty	87	51	53	48	47	56
Kwalifikacyjne kursy zawodowe i kursy umiejętności zawodowych	78	43	64	29	58	54
Konsulting, doradztwo	83	58	51	53	25	51
Instruktaże	66	32	31	40	41	41
Coaching	73	41	37	18	28	38
Walidacja i certyfikacja	81	21	43	16	38	38
Mentoring	67	32	34	19	22	33
Wykłady, odczyty, prelekcje	66	23	27	19	19	29
Konferencje, seminaria	64	22	19	18	6	24
Webinary	69	15	23	3	4	21
Korepetycje	48	17	16	13	12	20
Szkoły dla dorosłych	43	6	11	2	3	11
N=	160	244	180	150	264	998

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

Tabela A3. Ocena umiejętności kadry w poszczególnych segmentach (%)

Umiejętność	Ocena poziomu umiejętności:	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług	Ogółem
Umiejętności w zakresie wykorzystania microlearningu	Niski	1	5	3	27	5	8
	Średni	4	64	21	62	8	32
	Wysoki	90	31	51	11	35	42
	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług	4	0	25	0	50	18
Umiejętności w zakresie wykorzystania gier edukacyjnych	Niski	1	6	3	20	2	6
	Średni	3	57	5	52	1	23
	Wysoki	74	27	41	27	21	35
	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług	22	10	51	0	76	35
Umiejętności w zakresie wykorzystania symulacji on-line i/lub videolearningu	Niski	1	7	1	48	1	9
	Średni	6	59	9	50	1	25
	Wysoki	86	30	65	1	15	37
	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług	7	5	24	0	83	28

Tabela A3. Ocena umiejętności kadry w poszczególnych segmentach (%)

Umiejętność	Ocena poziomu umiejętności:	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług	Ogółem
Umiejętności w zakresie wykorzystania narzędzi wirtualnej i/lub mieszanej rzeczywistości (VR, AR)	Niski	1	20	1	75	0	17
	Średni	6	57	16	23	1	21
	Wysoki	87	22	5	1	3	21
	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług	6	1	79	0	96	41
Umiejętności w zakresie wykorzystania sztucznej inteligencji (AI)	Niski	3	22	0	70	0	16
	Średni	18	50	5	25	0	20
	Wysoki	69	19	2	4	0	16
	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług	11	8	94	0	100	47
Umiejętności w zakresie obsługi zautomatyzowanych, zrobotyzowanych elementów usługi szkoleniowo-rozwojowej	Niski	1	8	1	42	0	9
	Średni	8	61	2	46	1	24
	Wysoki	85	26	13	11	8	26
	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług	6	5	84	0	91	41

Tabela A3. Ocena umiejętności kadry w poszczególnych segmentach (%)

Umiejętność	Ocena poziomu umiejętności:	Liderzy zmiany	Strategiczni innowatorzy	Pragmatycznie rozwijający się	Aspirujący	Tradycyjni dostawcy usług	Ogółem
Umiejętności w zakresie projektowania interfejsów z wykorzystaniem UX	Niski	3	14	1	64	1	14
	Średni	8	66	4	32	0	23
	Wysoki	77	13	20	2	14	23
	Nie dotyczy/ Nie realizujemy takich usług	13	7	75	0	84	40

Źródło: BKL 2024 – Badanie firm sektora UR (N=997)

- ¹ Baza Usług Rozwojowych (BUR) to ogólnodostępna, darmowa platforma internetowa, w której oferowane są usługi rozwojowe, tj. szkolenia, kursy zawodowe, doradztwo, studia podyplomowe czy mentoring. Administrowana przez PARP platforma pośredniczy pomiędzy Dostawcą Usług a osobami czy podmiotami poszukującymi usługi rozwojowej. Więcej informacji można znaleźć na stronie: <https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/>
- ² Średni odsetek zsumowanych wskazań „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam” dla stwierdzeń: Nasza kadra stale doskonali swoje umiejętności w zakresie metodyki uczenia/rozwoju; Nasza kadra stale doskonali swoje umiejętności merytoryczne, związane z obszarem, w którym świadczy usługi; Śledzimy na bieżąco publikacje dotyczące metodyki uczenia, neurodydaktyki itp.; Śledzimy na bieżąco nowe rozwiązania technologiczne związane ze świadczeniem usług rozwojowych; Zachęcamy kadrę do uczenia się i rozwoju; Udostępniamy kadrze wyniki ewaluacji prowadzonych przez nich szkoleń, usług rozwojowych; Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentujemy w [tabeli zamieszczonej w aneksie](#).
- ³ Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wskaźnik dojrzałości innowacyjnej. V edycja – 2023 , PARP, Warszawa 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2020-2022,2,22.html> [dostęp 10.01.2025]
- ⁴ Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2020–2022, GUS, 10.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2020-2022,14,10.html>, [dostęp 14.12.2024]
- ⁵ Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2020–2022, GUS, 10.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-polsce-w-latach-2020-2022,14,10.html> [dostęp 14.12.2024]
- ⁶ Tamże
- ⁷ Podmioty zarejestrowane w BUR N=613, podmioty nie zarejestrowane w BUR N=431
- ⁸ Zsumowany odsetek odpowiedzi „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam”

⁹ Hausner, J. red., Poza horyzont. Kurs na edukację. Przyszłość systemu rozwoju kompetencji w Polsce. GAP. Kraków 2020. <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/e219253d-a2bb-4b27-802a-3e02ac7a6e65/content> [dostęp 10.01.2025]

¹⁰ firmy aktywne innowacyjnie to podmioty, które wprowadziły w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie jakąkolwiek innowację rozumianą jako nowy lub ulepszony produkt/usługę (innowacja produktowa), czy też nową lub ulepszoną metodę promocji, sprzedaży, komunikacji z klientem (innowacja marketingowa), a także nową lub ulepszoną metodę organizacji pracy (innowacja organizacyjna)

Bilans Kapitału Ludzkiego 3.0

– Publikacja stanowiąca podsumowanie badania prowadzonego w sektorze usług rozwojowych w 2024 r.

Koordinacja i współpraca merytoryczna (PARP):

- Marta Dąbrowska
- Wioletta Skrzypczyńska
- Anna Tarnawa

© Copyright by Polska Agencja
Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-529-2

Publikacja dostępna na stronie internetowej

www.parp.gov.pl

Warszawa 2025

Licencja:



Publikacja dostępna **na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Polska.**

Przystępne podsumowanie licencji.

Pełna licencja w języku angielskim.

Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.

Z powyższej licencji wyłączone jest zdjęcie z serwisu Adobe Stock (na okładce).

Inne utwory objęte licencją można znaleźć **na stronie internetowej produkty FERS.**



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



PARP
Grupa PFR



Bilans Kapitału Ludzkiego