

Raport z I edycji badania podmiotów działających w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim

Badanie zostało zrealizowane na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach, w ramach projektu pn. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, który wpisuje się w Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności.

Dokument wytworzono w okresie: październik – listopad 2025 r.

Opracowanie: IBC Advisory Spółka Akcyjna.

Zespół Sektora Publicznego IBC: dr Łukasz Grzęda, dr hab. Tomasz Białowąg, Paweł Jacak, Oskar Parczyk, Ewa Kamińska, Filip Sawicki

Spis treści

Wykaz skrótów	4
Wstęp	6
1. Koncepcje teoretyczne i ewolucja usług szkoleniowych.....	7
2. Rynek usług szkoleniowych w Polsce	13
3. Charakterystyka rynku usług szkoleniowych województwa świętokrzyskiego	16
4. Główne trendy na rynku usług szkoleniowych w Polsce.....	24
5. Podstawy prawne prowadzenia działalności szkoleniowej.....	32
6. Programy wsparcia przeznaczone na rozwój kompetencji finansowane ze środków publicznych.....	36
7. Analiza wyników badania terenowego	42
7.1. Charakterystyka badanych podmiotów – profil i skala działalności organizacji szkoleniowo-rozwojowych	42
7.2. Czynniki kształtujące ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych	48
7.3. Identyfikacja trendów społeczno-kulturowych oraz technologiczno-ekonomicznych wpływających na branżę	56
7.4. Analiza proponowanych form kształcenia oraz stosowanych metod badania potrzeb rynku.....	62
7.5. Rozpoznanie poziomu innowacyjności w zakresie kształtowania oferty.....	68
7.6. Identyfikacja metod zapewniania jakości usług, uzyskanych certyfikacji oraz sposobów prowadzenia ewaluacji.....	77
7.7. Charakterystyka klientów i metod ich pozyskiwania	86
7.8. Analiza źródeł finansowania szkoleń.....	97
7.9. Poziom kształcenia ustawicznego w regionie	99
7.10. Możliwe scenariusze rozwoju branży w regionie.....	107
Wnioski końcowe	114
Rekomendacje.....	117
Literatura	120
Spis tabel	123
Spis wykresów	124

Wykaz skrótów

AI – (z j. ang. Artificial Intelligence) sztuczna inteligencja

AR – (z j. ang. Augmented Reality) rzeczywistość rozszerzona

BHP – Bezpieczeństwo i Higiena Pracy

BUR – Baza Usług Rozwojowych

CAPI – (z j. ang. Computer Assisted Personal Interviewing) badania ankietowe wspomagane komputerowo

CAWI – (z j. ang. Computer Assisted Web Interview) badania ankietowe przeprowadzane w sieci

CEIDG – Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej

CRM – (z j. ang. Customer Relationship Management) zarządzanie relacjami z klientami

EFS+ – Europejski Fundusz Społeczny Plus

ESG – (z j. ang. Environmental, Social, and Governance) środowisko, społeczność i zarządzanie

FERS – Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego

FP – Fundusz Pracy

HR – (z j. ang. Human Resources) zasoby ludzkie

IoT – (z j. ang. Internet of Things) internet rzeczy

ISO – (z j. ang. International Organization for Standardization) Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna

IT – (z j. ang. Information Technology) technologia informacyjna

KFS – Krajowy Fundusz Szkoleniowy

KPO – Krajowy Plan Odbudowy

KRS – Krajowy Rejestr Sądowy

LLL – (z j. ang. Lifelong Learning) uczenie się przez całe życie

ML – (z j. ang. Machine Learning) uczenie maszynowe

MŚP – Małe i Średnie Przedsiębiorstwa

NFT – (z j. ang. Non-Fungible Token) niezamienny token

NGO – (z j. ang. Non – Government Organization) organizacja pozarządowa

NLP – (z j. ang. Neuro-Linguistic Programming) programowanie neurolingwistyczne

NVQ – (z j. ang. National Vocational Qualifications) krajowe kwalifikacje zawodowe

OECD – (z j. ang. Organisation for Economic Cooperation and Development) Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PFRON – Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

PKD – Polska Klasyfikacja Działalności

RIS – Rejestr Informacji Sprawozdawczej

RP – Regionalne Programy

SUS – Standard Usług Szkoleniowych

TDD – (z j. ang. Test-Driven Development) programowanie sterowane testami

UE – Unia Europejska

VR – (z j. ang. Virtual Reality) wirtualna rzeczywistość

WUP – Wojewódzki Urząd Pracy

Wstęp

Zachodzące w ostatnich kilku latach zmiany technologiczne, społeczne i ekonomiczne stały się prawdziwym wyzwaniem dla firm i pracowników, co stało się powodem wzrostu popytu na szkolenia w formach i obszarach wcześniej nieznanymi. Głębokie zmiany wywołane rozwojem sztucznej inteligencji, znajdującej zastosowanie w codziennej pracy i życiu, spowodowały potrzebę uzupełnienia kompetencji pracowników, zarówno w warstwie technologicznej obejmującej programowanie i tworzenie rozwiązań AI, jak również etycznej i w obszarze bezpieczeństwa. Z drugiej strony rosnące wykorzystanie w codziennym życiu rozwiązań technologicznych wiąże się z koniecznością rozwoju umiejętności miękkich.

Firmy szkoleniowe stoją w obliczu licznych wyzwań, wśród których możemy wskazać konieczność dostosowania treści szkoleniowych do indywidualnych potrzeb pracowników, coraz większą trudność w utrzymaniu zaangażowania uczestników szkoleń oraz właściwe motywowanie pracowników do ciągłego doskonalenia umiejętności. Ponadto, aby zwiększyć skuteczność szkoleń i podnieść ich atrakcyjność niezbędne jest zastosowanie nowoczesnych form przekazu, dostosowanych do możliwości i ograniczeń uczestników szkoleń.

Przeprowadzona analiza zmian w systemie szkoleń, w tym na terenie województwa świętokrzyskiego obejmuje kilka głównych obszarów. Pierwszym z nich jest analiza teoretycznych koncepcji procesu szkolenia oraz ocena zmian zachodzących w samych szkoleniach. Następnie scharakteryzowane zostały najważniejsze zmiany zachodzące na rynku usług szkoleniowych w Polsce. W dalszej części wskazano główne tendencje charakteryzujące rynek szkoleniowy województwa świętokrzyskiego. Kolejne trzy części poświęcone zostały omówieniu najważniejszych współczesnych tendencji zachodzących na rynku szkoleniowym ze wskazaniem głównych czynników zmian, a także prawnych regulacji, którym poddany jest system szkoleń oraz możliwości finansowania szkoleń ze źródeł publicznych.

W raporcie wykorzystano publikacje, raporty eksperckie, witryny internetowe, akty prawne i dane statystyczne pochodzące ze źródeł krajowych i zagranicznych, a w szczególności Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), firm doradczych, portali branżowych.

1. Koncepcje teoretyczne i ewolucja usług szkoleniowych

Głębokie zmiany zachodzące w gospodarce wymagają ciągłego uzupełniania kompetencji, wiedzy i umiejętności pracowników, a tym samym powodują wzrost popytu na usługi szkoleniowe. Szkolenia stają się istotnym elementem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i wpływają na umacnianie ich pozycji rynkowej. Z drugiej strony firmy szkoleniowe są zmuszone do nieustannego monitoringu i podnoszenia jakości oferowanych usług, zarówno za sprawą konkurencji, jak i rosnących wymagań ze strony odbiorców usług.

Proces szkolenia jest jednym z najistotniejszych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. M. Armstrong szkolenie definiuje jako proces systematycznej zmiany zachowania dzięki wiedzy, która jest jego wynikiem: otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia¹. Szkolenie to zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności przez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego bądź kilku zadań. Celem procesu szkolenia jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji². Zdaniem A. Poczowskiego szkolenie to szereg systematycznych i celowych działań organizacji, które mają na celu pogłębianie i poszerzanie potencjału pracownika, by spełniał nie tylko aktualne, ale i przyszłe potrzeby firmy³.

Szkolenia i edukacja osób dorosłych są jednym z najważniejszych sposobów podnoszenia jakości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. Jak wskazują autorzy raportu OECD szkolenia umożliwiają transfer wiedzy, technologii, umożliwiają rozprzestrzenianie się praktyk z obszaru nowoczesnych metod zarządzania. Dzięki nim pojawiają się liczne innowacje produktowe i procesowe⁴. Podkreślają również, że dzięki szkoleniom innowacje pojawiają się nie tylko w firmach związanych z nowoczesnymi technologiami, ale również w tradycyjnych dziedzinach gospodarki, w których często dzięki szkoleniom następują wdrożenia procesowe i organizacyjne⁵. Eksperti Światowego Forum Ekonomicznego w raporcie na temat przyszłości pracy podkreślają, że szkolenia umożliwiają podniesienie kwalifikacji, pozyskanie nowych umiejętności, w tym cyfrowych i adaptacyjnych, które są szczególnie istotne w obliczu dynamicznych zmian technologicznych i organizacyjnych zachodzących w gospodarce globalnej⁶.

Ciekawe wnioski wynikają z opracowania autorstwa D. Dohmena i G. Yelubayevey, którzy wykazali, potwierdzając wcześniejsze badania, że szkolenia mają istotny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa. Ponadto zauważyli, że pozytywne efekty szkoleń mają charakter długotrwały i mogą utrzymywać się nawet w okresie 5 lat od odbytych szkoleń⁷. Wniosek ten ma szczególnie istotne znaczenie dla firm podejmujących decyzje o wystaniu lub nie pracowników na dodatkowe szkolenia.

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 448

² Ibidem.

³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1996, s. 26.

⁴ OECD, *Skills Outlook 2021. Learning for Life*.

⁵ Ibidem.

⁶ WEF, *The Future of Jobs. Report 2023*, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> [data dostępu: 12.11.2025]

⁷ D. Dohmen, G. Yelubayeva, *Adult education and Innovation*, FIBS, Berlin 2018.

Proces szkolenia pracowników podlega ciągłym zmianom, co nie oznacza, że oferowane na rynku usługi zawsze świadczone są w adekwatnej do warunków rynkowych formie. Obecnie zasadniczo następuje odejście od tradycyjnego szkolenia, czyli interwencji prowadzonej przez instruktora opartej na treści, w kierunku uczenia się, które jest procesem koordynowanym samodzielnie, związanym z pracą, prowadzącym do poprawy zdolności przystosowawczych. Jest to bardzo ważny element odróżniający szkolenie od uczenia się. Obserwuje się również spadek zainteresowania tradycyjnymi kursami szkoleniowymi na rzecz doradztwa, usług profesjonalnych z zakresu: rozwoju organizacyjnego, coachingu i mentoringu czy praktyk typu *action learning* (czyli rozwoju poprzez rozwiązywanie problemów w pracy zespołowej). Dawniej proces szkolenia pracowników oparty był głównie na systematycznych szkoleniach dostosowanych do potrzeb stanowiska pracy, a nie pracownika oraz nauce poprzez wykonywanie czynności (por. tab. 1).

Tabela 1. Ewolucja systemu szkoleń

Lata 1960-1970 - systematyczne szkolenie	Nacisk na analizę stanowiska pracy, precyzyjne rozpoznanie potrzeb lub zadań stanowiska pracy, cele behawioralne, planowanie programów, systematyczna ocena
Lata 1975-1985 - uczenie się poprzez własny rozwój oraz uczenie się poprzez wykonywanie czynności	Uczenie się poprzez własny rozwój polegało na tym, iż zachęcano ludzi do przeanalizowania wpływu ich osobowości, skłonności i preferencji na wykonywaną przez nich pracę. Wszystko to brano pod uwagę przy projektowaniu szkolenia. Programy osobistego rozwoju realizowano w grupach. Uczenie się poprzez wykonywanie czynności wiązało się z tym, że grupa zbierała się, aby opracować jakiś projekt (stąd „wykonywanie czynności”), omówić swoją pracę i podjąć dalsze działania, jak również zastanowić się wspólnie, czego dzięki temu nauczyła się (stąd „uczenie się”).
Lata 1990-1995 - Ustawiczne doskonalenie, Program rozwoju osobistego, Ocena kompetencji, Standardy Państwowej Klasyfikacji Zawodów i typu portfolio oraz Organizacja ucząca się	Ustawiczne doskonalenie to uczenie się poprzez wykonywanie czynności, przeznaczone dla pracowników produkcyjnych. Program rozwoju osobistego to indywidualny program obejmujący wszystkich pracowników. Ocena kompetencji, Standardy Państwowej Klasyfikacji Zawodów (NVQ, National Vocational Qualifications) i typu portfolio – zachowuje elementy szkolenia systematycznego oraz likwiduje przepaść pomiędzy uczeniem się, działaniem i oceną. Koncepcja organizacji uczącej się obejmuje i integruje wszystkie przedstawione powyżej podejścia.
Lata 1995-2020	Praca bez granic. Wspólna praca i uczenie się zarówno poza organizacją, jak i wewnątrz niej. Konieczność uwzględniania dużo większej liczby potrzeb.
Po roku 2020	Wzrost znaczenia uczenia się przez całe życie, rosnąca autonomia pracowników w kształtowaniu własnych ścieżek rozwoju oraz personalizacja programów edukacyjnych i ich treści wykorzystująca AI i nowe technologie. Nowe wyzwania technologiczne – praca zdalna, sztuczna inteligencja, programowanie. Umiejętności miękkie. Wyzwania związane ze zmianami klimatycznymi, zrównoważonym rozwojem. Nowe techniki szkoleń: AI w szkoleniach, microlearning, nauka immersyjna (pełne zaangażowanie w działanie w realistycznym lub symulowanym środowisku) i inne.

Źródło: Analizy IBC Advisory S.A. na podstawie T. Boydell, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 10-16 oraz materiałów cytowanych w punkcie 4.

Proces szkolenia przebiega zazwyczaj według ściśle określonego schematu działania. W pierwszej kolejności następuje analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Drugim etapem jest planowanie szkoleń, po którym następuje realizacja szkolenia. Ostatnim elementem jest ocena efektów i podsumowanie procesu szkoleniowego⁸.

Określenie posiadanych i pożądaných kompetencji pozwala na zidentyfikowanie luki kompetencyjnej i potrzeby szkoleniowej. Luka ta może zostać zidentyfikowana na trzech poziomach: pracownika, zespołu i firmy jako całości. Jednak z koncepcją identyfikacji luki kompetencyjnej wiążą się pewne zagrożenia. Przede wszystkim, może pojawić się niechęć pracowników do uzupełniania umiejętności w pewnych obszarach. Mogą oni traktować szkolenie jako karę lub podważanie ich kompetencji, zwłaszcza gdy luka zostaje zidentyfikowana w obszarach podstawowych umiejętności. Drugim zagrożeniem może być pomijanie szkoleń w obszarach mocnych kompetencji. Teoretycznie, jeśli w organizacji posiadamy pracowników posiadających bardzo wysokie umiejętności luka kompetencyjna nie występuje. Jednak podejście takie może być błędne, gdyż nie uwzględnia chęci i ambicji pracowników do dalszego podnoszenia kwalifikacji.

Gdy określimy potrzeby szkoleniowe następuje proces planowania szkolenia i jego realizacji. Na tym etapie kluczową decyzją jest wybór wykonawcy szkolenia. Powinien on uwzględnić takie kryteria, jak kompetencje trenerów i wykonawcy, treści szkoleniowe oraz lokalizację (por. tab. 2).

Tabela 2. Kryteria wyboru wykonawców szkoleń

Obszar oceny	Oczekiwania	Zagrożenia
Kompetencje trenerów	<ul style="list-style-type: none"> Doświadczenie we wdrażaniu rozwiązań, liczba dni szkoleniowych w danym obszarze lub w obszarach pokrewnych, certyfikaty trenerów w formie skali (np. brak certyfikatu 0 pkt, certyfikat podstawowy 1 pkt, wyższe poziomy x punktów itd.). Poziom wykształcenia trenera. 	<ul style="list-style-type: none"> Zbyt wąska reprezentacja obszarów wymaganych od trenera: trener zarządzania ryzykiem z łatwością przeprowadzi szkolenie z kontroli zarządczej, trener komunikacji przeprowadzi szkolenie z asertywności, trener szkolący z profilaktyki nadużyć ma kompetencje do profilaktyki antykorupcyjnej itd. Ukończony kierunek studiów – w czasach, gdy do wielu zawodów jest dostęp poza ścieżką edukacji formalnej na poziomie akademickim, oczekiwanie ukończenia przez trenera konkretnego kierunku studiów może nie wpłynąć na jakość szkolenia
Kompetencje wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> Dostęp do trenerów z różnych dziedzin. Zarządzanie ryzykiem organizacyjnym. 	<ul style="list-style-type: none"> Ryzyko akceptacji trenerów o takich samych kwalifikacjach w przypadku konieczności zmiany trenera. Trenerzy uczą się od siebie i często pracują w zespołach, czasem barierą do zmiany trenera jest jakiś wymóg formalny, który nie ma znaczenia dla przebiegu szkolenia
Treści szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> Zaproponowane treści dodatkowe. Zaproponowane formy diagnozowania potrzeb szkoleniowych oraz ewaluacji. Zaproponowane formy wsparcia po zakończeniu szkolenia (e-learning, baza wiedzy, forum ekspertów, kontakt z trenerem). 	<ul style="list-style-type: none"> O ile dobrą praktyką jest wskazanie minimalnych wymagań wynikających z regulacji (prawo, rekomendacje, zalecenia), o tyle podawanie konkretnych pozycji książkowych nie musi podwyższać wartości szkolenia, a czasem może tę

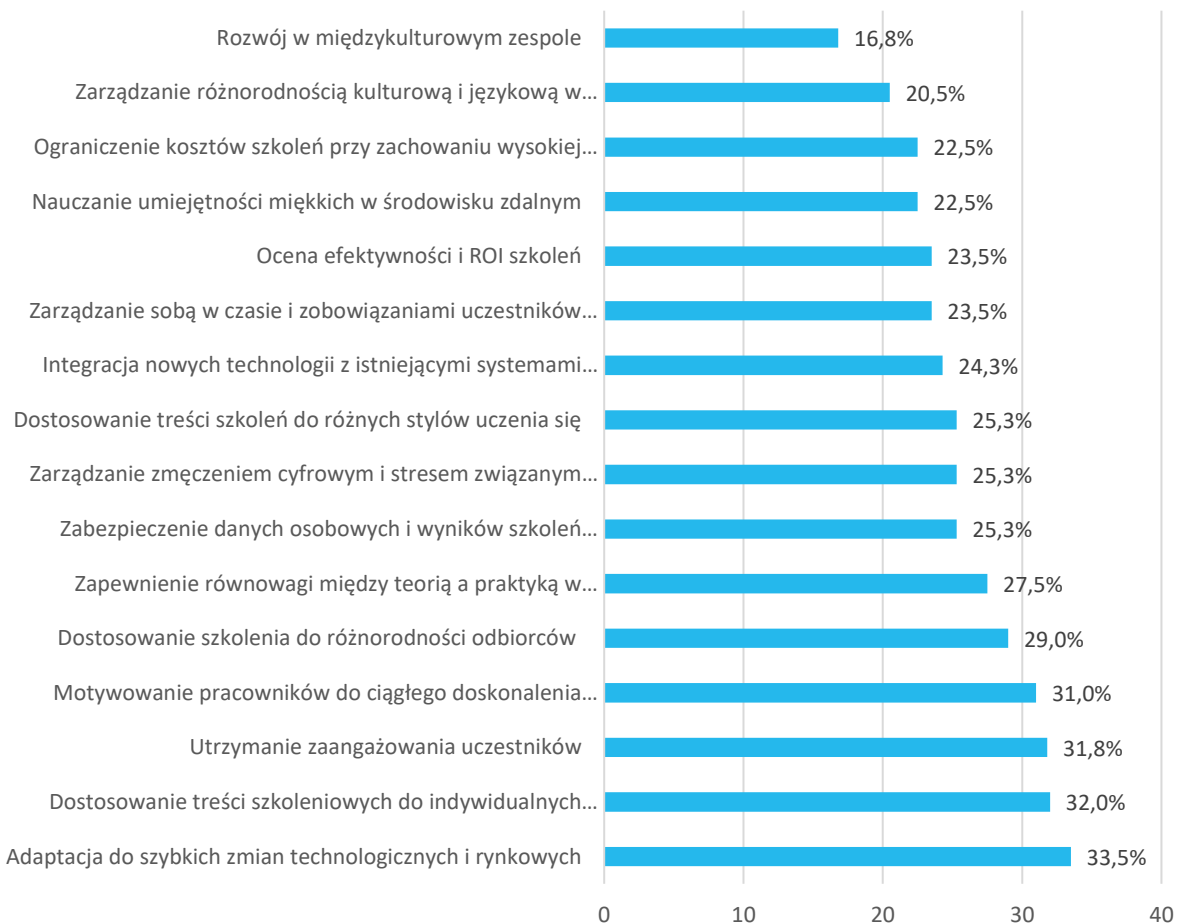
⁸ K. Gonera, *Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji*, Pace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, 429. S. 31-39.

Pozostałe	<ul style="list-style-type: none"> Dla optymalnego dobrania trenerów ważną informacją jest cel szkolenia i krótki opis grupy docelowej. To pozwala na wybór trenera, dopasowanie treści szkoleniowych i opracowanie materiałów szkoleniowych adekwatnych do potrzeb klienta 	<p>wartość obniżyć, jeśli trener się skupi nie na tym, co jest istotne.</p> <ul style="list-style-type: none"> W zapytaniu ofertowym nie warto wpisywać minutowego zakresu przerw. Przerwy są wpisane w przebieg procesu szkoleniowego, więc można podać ich proponowany zakres, ale sztywne wpisywanie w umowę może się skończyć kuriozalną sytuacją, w której trener musi przerwać ważną kwestię, aby zarządzić przerwę wynikającą z umowy.
Lokalizacja	<ul style="list-style-type: none"> Spotykamy się z kryteriami związanymi z określeniem odległości od siedziby klienta, z uwzględnieniem takich aspektów jak Google Maps, JakDojade.pl, targeo.pl czy rozkładów jazdy pociągów. Warto wiedzieć, że jeśli chodzi o aspekt jakości obiektów hotelowych, to ewidencją z podziałem na konkretne „gwiazdki” dysponują urzędy marszałkowskie. 	<ul style="list-style-type: none"> W jednej z umów odległość od obiektów została wpisana w kilometrach w linii prostej, w związku z tym określenie tego zakresu wymagało użycia cyrkla. W zamówieniach obserwujemy niekiedy opisy obiektów, zamiast odniesienia się do powszechnie stosowanych standardów.

Źródło: Ł. Małecki-Tepicht, *Rozwój na miarę potrzeb. Jak analizować i zamawiać usługi szkoleniowe?*, "Personel i Zarządzanie", nr 6, 2018, s. 67.

Przyszłość systemu szkoleń wiąże się z koniecznością dostosowania do zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym i technologicznym dynamicznych zmian. Eksperti firmy konsultingowej EY w opublikowanym raporcie na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wskazali najważniejsze wyzwania, z którymi będą musiały zmierzyć się firmy szkoleniowe w najbliższych latach.

Wykres 1. Główne wyzwania stojące przed szkoleniami w najbliższych latach



Źródło: EY, Jutro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości, 2024.

Wśród najczęściej wskazywanych problemów wymieniono adaptację do szybkich zmian technologicznych i rynkowych (33,5% wskazań), dostosowanie treści szkoleniowych do indywidualnych potrzeb pracowników (32%), utrzymanie zaangażowania uczestników (31,8%) oraz motywowanie pracowników do ciągłego doskonalenia umiejętności (31%). Wyzwania te mają zatem wymiar zarówno ludzki, związany z możliwościami szkolonych pracowników, ich ograniczeniami, zróżnicowaniem kulturowym jak również technologiczny i ekonomiczny.

2. Rynek usług szkoleniowych w Polsce

Rynek usług szkoleniowych w Polsce rozwinął się w połowie lat 90. XX wieku, kiedy na znaczeniu zyskały inwestycje w kapitał ludzki. Szkolenia miały w tamtym czasie charakter masowy, a ich tematyka była możliwie szeroka. W kolejnych latach menedżerowie zaczęli wykazywać większą rozwagę w wyborze szkoleń, ich tematyki i zakresu. Na szkolenia nie kierowano już całych działów, lecz odpowiednie grupy pracowników, natomiast wybór tematyki szkoleń przestał być przypadkowy, a układał się w pewne cykle ścieżki rozwoju pracownika⁹.

W ostatnich 15 latach branża usług szkoleniowych rozwijała się bardzo dynamicznie. Od 2009 r. liczba firm oferujących kursy i szkolenia w Polsce wzrosła z 29,5 tys. do ponad 62 tys. Oznacza to, że w ciągu 15 lat sektor ten podwoił swoją wielkość. W samym 2024 r. zarejestrowano 3,6 tys. nowych działalności w tej branży. Średni wzrost liczby firm szkoleniowych w latach 2009–2020 wynosił 5% rocznie, a w ostatnich czterech latach przyspieszył do 6% rocznie.

Warto zauważyć, że mimo przejściowych trudności związanych z pandemią COVID-19 oraz późniejszą niepewnością wywołaną wojną w Ukrainie – które doprowadziły do niewielkiego, chwilowego spadku popytu na usługi szkoleniowe, szczególnie w latach 2020–2022 – długofalowy trend wzrostu nie został zahamowany. Wręcz przeciwnie, rynek szybko odzyskał impet.

Obecnie rynek szkoleń nabiera rozpędu, zarówno jeśli chodzi o poziom zapotrzebowania na usługi szkoleniowe, jak też rozwój samej oferty szkoleniowej – co ma związek z dynamicznie zachodzącą zmianą potrzeb szkoleniowych, a także preferencjami, związanymi z formą i nowymi technicznymi możliwościami. W roku 2025 wartość rynku usług szkoleniowych w Polsce wynosiła około 4 miliardów złotych¹⁰.

Szkolenia pozostają kluczowym narzędziem wspierającym rozwój kompetencji, motywację zespołów i konkurencyjność przedsiębiorstw. Z jednej strony rośnie znaczenie szkoleń miękkich, związanych z przywództwem, komunikacją i budowaniem odporności psychicznej, z drugiej – nadal zainteresowaniem cieszą się programy rozwijające kompetencje cyfrowe, zarządzanie projektami czy umiejętności sprzedażowe. Widać także wzrost zapotrzebowania na szkolenia branżowe dostosowane do specyfiki poszczególnych sektorów¹¹.

Równocześnie porównując Polskę z innymi krajami możemy stwierdzić, że popularność szkoleń wśród pracowników jest wyraźnie niższa. Autorzy raportu Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) wskazują, że Polska znajduje się poniżej średniej unijnej w zakresie uczenia się dorosłych – w 2024 r. jedynie 23,5% osób pracujących w wieku 25–64 lata uczestniczyło w kształceniu, podczas gdy średnia UE wyniosła 32,1%. Polscy pracodawcy rzadko inwestują w szkolenia ustawiczne – w 2020 r. tylko 26,1% firm zatrudniających co najmniej 10 pracowników organizowało szkolenia zawodowe, podczas gdy średnia unijna wyniosła 54,9%. Gorsze wyniki niż w Polsce odnotowano jedynie na Węgrzech (24%),

⁹ A. Mika, *Rynek usług szkoleniowych w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa, 2010, z. 102, s. 122.

¹⁰ Firmy Szkoleniowe, *Jak wygląda rynek usług szkoleniowych w Polsce*, <https://firmyszkoleniowe.com.pl/jak-wyglada-rynek-firm-szkoleniowych-w-polsce/> [data dostępu: 12.11.2025].

¹¹ M. Sawicka, *Kto opanuje AI ten wygra*, "Gazeta Finansowa", 28 marca-03 kwietnia 2025, s. 20.

w Grecji (13%) i Rumunii (11%). Polska wraz z Węgrami, Grecją i Rumunią tworzy grupę państw, w których firmy są zdecydowanie najmniej aktywne w UE w obszarze inwestowania w szkolenia zawodowe pracowników.

W przedsiębiorstwach brakuje potencjału organizacyjnego i kadrowego, a koszty szkoleń są ważnym problemem uniemożliwiającym ich organizację. Dane pokazują, że również z perspektywy pracowników skala niezaspokojonych potrzeb szkoleniowych jest stosunkowo niewielka, co może świadczyć o niskiej świadomości potrzeby podnoszenia kwalifikacji wśród polskich dorosłych. Tylko 6,2% pracowników przyznało, że w ostatnich 12 miesiącach były jakieś szkolenia, w których chcieli uczestniczyć, ale tego nie zrobili (niezależnie od powodów). W państwach z wysokimi odsetkami uczestnictwa w uczeniu się dorosłych, jak Estonia czy Finlandia, udział pracowników, którzy uznali, że mają niezrealizowane potrzeby szkoleniowe, jest 5-, 6-krotnie wyższy niż w przypadku Polski¹².

Firmy działające w branży usług rozwojowych różnią się pod względem wielkości, doświadczenia i zasięgu działania - od jednoosobowych działalności gospodarczych, przez mikrofirmy i nieliczne podmioty zatrudniające 10 lub więcej osób, o lokalnym lub regionalnym zasięgu po duże przedsiębiorstwa¹³. Największymi firmami szkoleniowymi w Polsce w roku 2024 pod względem osiągniętych przychodów były Konsorcjum Szkoleniowo-Doradcze Gamma, Certes oraz Konsorcjum doradczo-szkoleniowe (House od Skills oraz e-learning.pl). Największa firma Konsorcjum Szkoleniowo-Doradcze Gamma uzyskała w roku 2024 przychody wynoszące ponad 46 mln zł. Na koniec roku 2024 zatrudniała 577 wykładowców, obsługiwała 11245 klientów instytucjonalnych i ponad 20 tys. indywidualnych.

Tabela 3. Największe firmy szkoleniowe w Polsce pod względem przychodów w roku 2024

LP	Firma	Przychody w tys. zł
1	Konsorcjum Szkoleniowo-Doradcze Gamma	46 534,00
2	Certes	28 986,74
3	Konsorcjum doradczo-szkoleniowe (House od Skills oraz e-learning.pl)	19 780,00
4	ADN Akademia	15 901,00
5	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	14 710,00
6	Nowe Motywacje	14 524,00
7	GRUPA ODITK	14 258,00
8	Integra Consulting Poland	12 600,00
9	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	7 103,00
10	Future Centre Language Solutions	6 315,00

Źródło: *Rynek szkoleniowy w Polsce*, "Gazeta Finansowa", 28 marca-3 kwietnia 2025, s. 26.

Ocena jakości i kompleksowości oferowanych usług szkoleniowych może zostać przeprowadzona na podstawie kilku mierzalnych wskaźników zapewniających wyższy poziom obiektywizmu niż badania ankietowe zbierające opinie klientów firm szkoleniowych. W publikowanym od lat rankingu Gazety Finansowej firmy szkoleniowe oceniane są na podstawie sześciu wskaźników cząstkowych:

1. Wysokości przychodów
2. Liczby wykładowców
3. Liczby klientów instytucjonalnych
4. Liczby klientów indywidualnych

¹² PIE, *Dlaczego Polacy się nie szkolą? Przyczyny niskiego uczestnictwa dorosłych w edukacji i kształceniu*, Warszawa, Wrzesień 2025.

¹³ I. Skiba, *Rynek szkoleniowy w Polsce 2025 r.: wyzwania*, "Gazeta Finansowa", 28 marca-03 kwietnia 2025, s. 26.

5. Formy szkoleń
6. Zakresu szkoleń

Na podstawie wymienionych kryteriów cząstkowych i oceny sumarycznej stworzono ranking najlepszych firm szkoleniowych. Ponieważ wynik końcowy w znacznym stopniu zależy od wielkości firmy, sporządzony ranking faworyzuje największe przedsiębiorstwa. Podobnie jak pod względem przychodów, najwyżej ocenionymi firmami szkoleniowymi w roku 2024 były Konsorcjum Szkoleniowo Doradcze Gamma (212 pkt), Certes (197 pkt) oraz ADN Akademia (191 pkt).

Tabela 4. Najwyżej oceniane firmy szkoleniowe w roku 2024 (w pkt)

LP	Nazwa firmy	Wysokość przychodów	Liczba wykładowców	Liczba klientów instytucjonalnych	Liczba klientów indywidualnych	Forma szkoleń	Zakres szkoleń	Liczba punktów
1	Konsorcjum Szkoleniowo Doradcze Gamma	90	26	39	41	7	9	212
2	Certes	80	26	35	41	6	9	197
3	ADN Akademia	70	26	39	41	6	9	191
4	GRUPA ODITK	70	25	35	41	6	9	186
5	Integra Consulting Poland	70	23	33	39	7	9	181
6	Centrum Szkoleniowo Konferencyjne Comarch	70	25	35	35	5	7	177
7	Konsorcjum doradczo-szkoleniowe (House od Skills oraz e-learning.pl)	70	13	33	33	7	7	163
8	Nowe Motywacje	70	17	25	29	5	8	154
9	Future Centre Language Solutions	60	26	25	25	4	9	149
10	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	60	23	29	7	6	8	133
11	HILLWAY Training & Consulting	0	23	27	35	6	9	100
12	Vademecum – Konferencje i Szkolenia	20	7	27	35	4	6	99
13	BUZZcenter	20	5	25	35	6	7	98
14	Grupa Szkoleniowa SOLBERG	0	9	27	35	5	7	83
15	Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich	20	5	9	13	6	7	60
16	ZATORSKI Consulting Wojciech Zatorski	10	3	5	0	3	3	24

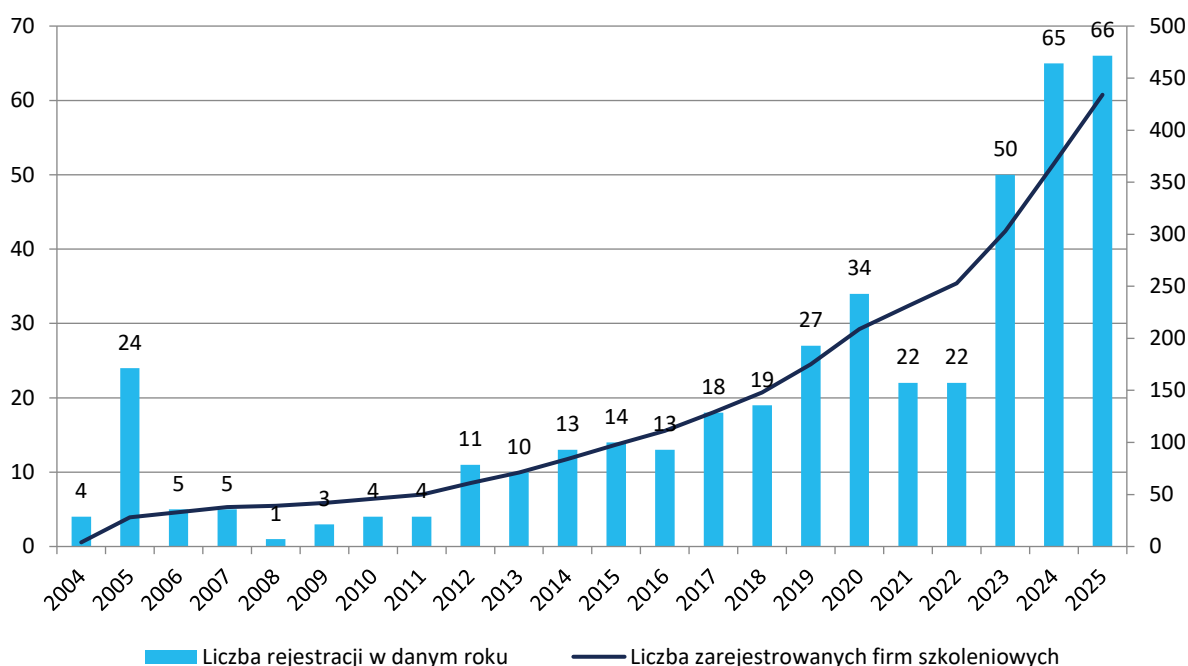
Źródło: Rynek szkoleniowy w Polsce, "Gazeta Finansowa", 28 marca-3 kwietnia 2025, s. 22.

3. Charakterystyka rynku usług szkoleniowych województwa świętokrzyskiego

Rozwój rynku usług szkoleniowych województwa świętokrzyskiego następuje w odpowiedzi na czynniki popytowe i podaźowe. Z jednej strony zmieniające się uwarunkowania rozwoju gospodarczego i zmiany technologiczne powodują wzrost popytu na nowoczesne szkolenia w takich obszarach jak AI, odnawialne źródła energii, zrównoważony rozwój, poprawa kompetencji miękkich. Rosnące zapotrzebowanie na szkolenia znalazło odzwierciedlenie w dynamicznie rosnącej liczbie firm szkoleniowych. Dostępne w Rejestrze Firm Szkoleniowych dane obejmują lata 2004-2025, a zatem okres wystarczający do wskazania pewnych tendencji rozwojowych. Biorąc pod uwagę tempo wzrostu liczby firm szkoleniowych możemy wyróżnić trzy główne etapy. Pierwszy przypada na lata 2004-2011 i charakteryzuje się niską dynamiką rejestracji nowych podmiotów szkoleniowych w województwie świętokrzyskim. Za wyjątkiem roku 2005 (kiedy zarejestrowano 24 nowe firmy), liczba nowych rejestracji firm szkoleniowych nie przekraczała 5 rocznie, a całkowita liczba zarejestrowanych firm szkoleniowych w województwie świętokrzyskim w latach 2004-2011 wzrosła z 4 do 61. Drugi etap, lata 2012-2022 charakteryzuje znaczny wzrost liczby nowo rejestrowanych podmiotów, a szczególnie wysoki wzrost ich liczby przypada na rok 2020. Może mieć to związek z ogólnymi tendencjami występującymi w Polsce polegającymi na skokowym wzroście liczby firm szkoleniowych w okresie pandemii COVID-19. Na rynku pojawiło się wiele nowych podmiotów, np. firm kosmetycznych prowadzących zajęcia online z wykonywania makijażu, kosmologii i in., które poszukiwały sposobu na przetrwanie. Ponadto wzrosło zainteresowanie firm poszukujących szkoleń w obszarze wykorzystania narzędzi online w pracy zdalnej oraz handlu elektronicznego. Do roku 2022 liczba zarejestrowanych firm szkoleniowych w województwie świętokrzyskim wzrosła do 253 podmiotów.

Dynamika rozwoju firm szkoleniowych wzrosła w latach 2023-2025, a wzrostowa tendencja utrzymuje się. W roku 2023 liczba nowo zarejestrowanych firm szkoleniowych wyniosła 50, w roku 2024 było ich już 65, a w roku 2025 rekordowe 66 podmiotów. Struktura branżowa nowo rejestrowanych podmiotów jest zróżnicowana. Blisko 1/3 nowo zarejestrowanych firm szkoleniowych w roku 2025 działała w branży beauty (kosmetologia, fryzjerstwo, stylizacja paznokci, wizaż). Prowadzenie tego typu szkoleń stało się popularne w roku 2020, a ich popularność utrzymuje się do dzisiaj. Mają one formę zarówno kursów online, jak również indywidualnych i zbiorowych zajęć stacjonarnych. Wiele nowo zarejestrowanych firm prowadzi działalność szkoleniową uwzględniającą szeroką ofertę szkoleń biznesowych, które wpisują się w najczęściej oferowane tematy: AI, e-commerce, kompetencje miękkie, zarządzanie projektami itp. Pojawiają się również przedsiębiorstwa wypełniające lukę rynkową, które prowadzą szkolenia z obróbki drewna, fitnessu i treningu siłowego, fotografii i innych. Dla części nowych podmiotów działalność szkoleniowa jest albo dodatkowym źródłem dochodów, które mogą uzyskać (szkolenia prowadzone przez salony kosmetyczne) lub głównym: szkoły językowe, szkoły nauki jazdy i in.

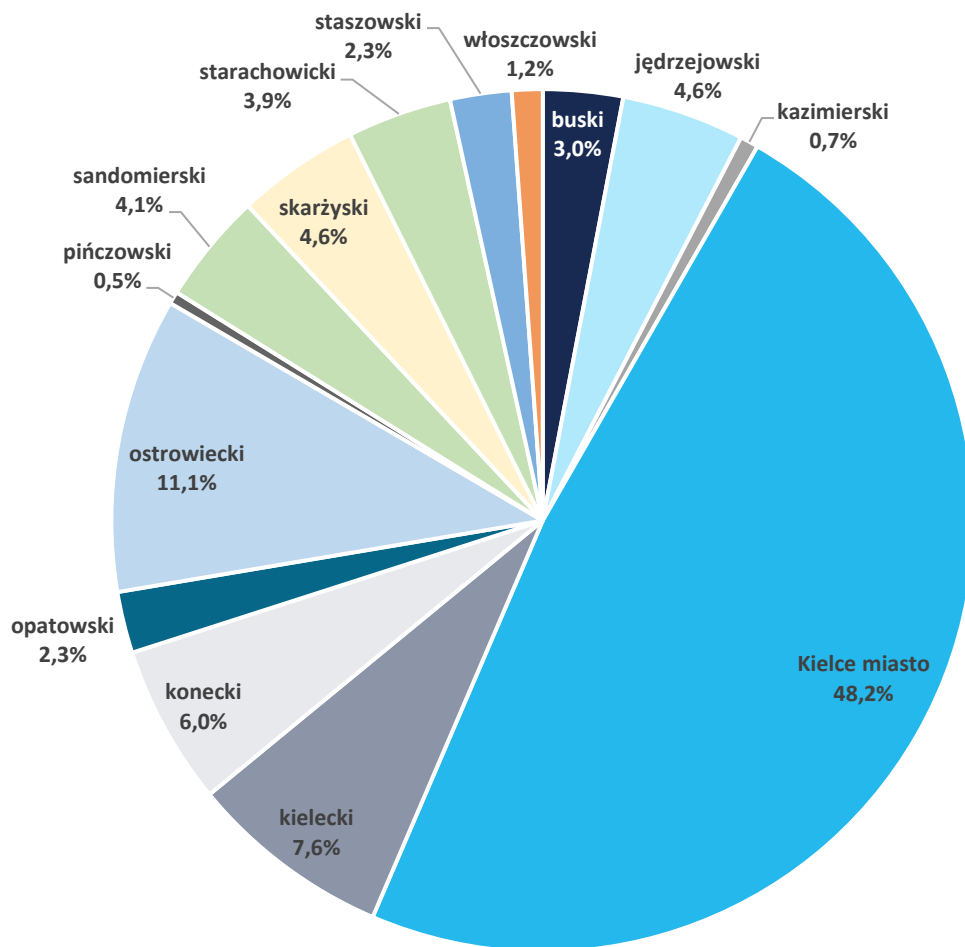
Wykres 2. Liczba zarejestrowanych nowych firm szkoleniowych w Rejestrze Firm Szkoleniowych (lewa oś) i całkowita liczba zarejestrowanych firm szkoleniowych (prawa oś) w województwie świętokrzyskim



Źródło: Opracowanie własne IBC na podstawie Rejestru Firm Szkoleniowych.

Podobnie jak inne regiony Polski, województwo świętokrzyskie charakteryzuje się wysoką koncentracją firm szkoleniowych w stolicy województwa i kilku największych miastach. Na dzień 1 listopada 2025 roku w województwie świętokrzyskim działały 434 firmy szkoleniowe, z których najwięcej jako siedzibę podało Kielce (209 podmiotów i 48,2% ogólnej liczby firm szkoleniowych w województwie). Relatywnie dużo firm działało w powiatach ostrowieckim (48 firm), kieleckim (33 firmy), koneckim (26 firm) oraz skarżyskim (20 firm) (por. rysunek 3). We wszystkich wymienionych powiatach zdecydowana większość firm działała na terenie największych miast (por. tab. 5).

Wykres 3. Firmy szkoleniowe województwa świętokrzyskiego z podziałem na powiaty – stan na 1.11.2025



Źródło: Opracowanie własne IBC na podstawie Rejestru Firm Szkoleniowych.

Tabela 5. Firmy szkoleniowe województwa świętokrzyskiego z podziałem na powiat, gminę i miejscowość - stan na 1.11.2025.

Powiat	Liczba firm	Gmina	Liczba firm	Miejscowość	Liczba firm
buski	13	Busko-Zdrój	12	Busko-Zdrój	12
		Wiślica	1	Wiślica	1
jędrzejowski	20	Jędrzejów	18	Gozna	1
				Jędrzejów	13
				Łączyn	2
				Skroniów	2
		Małogoszcz	1	Małogoszcz	1
		Słupia	1	Roźnica	1
kazimierski	3	Kazimierza Wielka	1	Słonowice	1
		Opatowiec	1	Rogów	1
		Skalbmierz	1	Skalbmierz	1
Kielce miasto	209	Kielce	209	Kielce	209

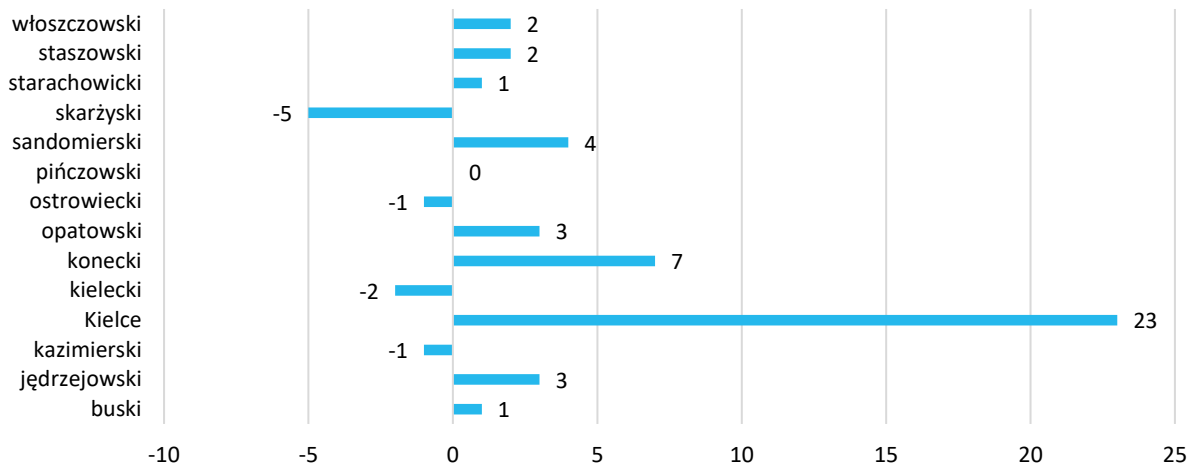
kielecki	33	Bieliny	1	Bieliny	1
		Bodzentyn	1	Bodzentyn	1
		Chęciny	2	Korzecko	1
				Tokarnia	1
		Chmielnik	2	Chmielnik	1
				Przededworze	1
		Daleszyce	3	Marzysz Drugi	1
				Mójcza	1
				Niestachów	1
		Górno	1	Krajno-Parcele	1
		Masłów	2	Domaszowice	1
				Wola Kopcowa	1
		Miedziana Góra	4	Ćmińsk	3
				Kostomtoty Pierwsze	1
				Grzymałków	1
		Mniów	1	Grzymałków	1
		Morawica	6	Bilcza	4
				Drochów Górny	1
				Morawica	1
		Nowiny	3	Nowiny	2
				Zgórsko	1
		Piekoszów	3	Piekoszów	3
		Strawczyn	2	Oblęgorek	1
Oblęgór	1				
Zagnańsk	2	Samsonów	1		
		Zagnańsk	1		
konecki	26	Fałków	1	Czermno	1
		Końskie	15	Końskie	12
				Piła	1
				Pomyków	1
				Sielpia Wielka	1
		Radoszyce	2	Radoszyce	1
				Wiosna	1
		Ruda Maleniecka	1	Szkucin	1
		Słupia Konecka	1	Ruda Pilczycka	1
		Stąporków	6	Krasna	1
Murawki	1				
Niektań Wielki	1				
Stąporków	3				
opatowski	10	Iwaniska	1	Iwaniska	1
		Opatów	6	Opatów	6
		Ożarów	2	Ożarów	2
		Tarłów	1	Brzozowa	1
ostrowiecki	48	Bodzechów	1	Sudół	1
		Ćmielów	1	Ćmielów	1
		Kunów	2	Kunów	2
		Ostrowiec Świętokrzyski	43	Ostrowiec Świętokrzyski	43
		Waśniów	1	Śnieżkowice	1

pińczowski	2	Pińczów	2	Pińczów	2
sandomierski	18	Dwikozy	1	Mściów	1
		Klimontów	1	Klimontów	1
		Obrazów	1	Wierzbiny	1
		Samborzec	1	Kobierniki	1
		Sandomierz	12	Sandomierz	12
		Wilczyce	1	Gańkowice-Ocin	1
		Zawichost	1	Józefków	1
		skarżyski	20	Bliżyn	2
				Sorbin	1
Skarżysko-Kamienna	14			Skarżysko-Kamienna	14
Suchedniów	4			Mostki	1
				Suchedniów	3
starachowicki	17	Mirzec	1	Trębowiec Duży	1
		Starachowice	15	Starachowice	15
		Wąchock	1	Wielka Wieś	1
staszowski	10	Osiek	1	Osiek	1
		Połaniec	2	Połaniec	2
		Staszów	7	Staszów	7
włoszczowski	5	Krasocin	1	Cieśle	1
		Łachów	1	Łachów	1
		Moskorzew	2	Moskorzew	1
				Przybyszów	1
		Włoszczowa	1	Dąbie	1

Źródło: Opracowanie własne IBC na podstawie Rejestru Firm Szkoleniowych.

Największy przyrost firm szkoleniowych w latach 2019-2025 w województwie świętokrzyskim miał miejsce w Kielcach (wzrost o 23 firmy), powiecie koneckim (7 firm), sandomierskim (4 firmy) oraz jędrzejowskim i opatowskim (po 3 firmy). Liczba firm szkoleniowych spadła w powiatach skarżyskim (spadek o 5 firm), kieleckim (2 firmy) oraz powiatach ostrowieckim i kazimierskim, w których ubyło po jednej firmie (por. wykres 4.).

Wykres 4. Zmiany liczby firm szkoleniowych w województwie świętokrzyskim w latach 2019-2025 z podziałem na powiaty



Źródło: Opracowanie własne IBC na podstawie Rejestru Firm Szkoleniowych.

W ogólnej liczbie firm szkoleniowych działających na terenie województwa świętokrzyskiego dominują podmioty, które prowadzone są przez osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (61% w roku 2023), stowarzyszenia, fundacje, spółki oraz inne osoby prawne, w tym Zakłady Doskonalenia Zawodowego (stanowiące 25%), centra kształcenia zawodowego/centra kształcenia zawodowego i ustawicznego, placówki kształcenia ustawicznego, placówki naukowe/badawcze, szkoły ponadpodstawowe, uczelnie/kolegia oraz zakłady pracy (stanowiące 7%) oraz podmioty posiadające inną formę organizacyjną (stanowiące 7%¹⁴).

Tematyka prowadzonych szkoleń w województwie świętokrzyskim pozostaje relatywnie stała. W latach 2019-2023 największa liczba szkoleń została zrealizowana w następujących obszarach:

- usługi fryzjerskie i kosmetyczne;
- usługi transportowe, w tym kursy prawa jazdy;
- technika i handel artykułami technicznymi;
- informatyka i wykorzystanie komputerów;
- szkolenie nauczycieli i nauka o kształceniu;
- sprzedaż, marketing, public relations, handel nieruchomościami;
- opieka zdrowotna.

Analizując zmiany zachodzące w liczbie prowadzonych szkoleń możemy wskazać pewne tendencje w popularności szkoleń na rynku, a oferowane szkolenia zaliczyć do czterech grup pod względem liczby prowadzonych szkoleń (niska – poniżej 100 szkoleń rocznie i wysoka powyżej 100 szkoleń) oraz zmian liczby oferowanych szkoleń (spadek/brak wzrostu i wzrost (por. tab. 6).

¹⁴ Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, Działalność instytucji szkoleniowych zarejestrowanych w województwie świętokrzyskim, Raport za 2023 rok, Kielce 2024, s. 6.

Tabela 6. Główne tendencje w usługach szkoleniowych w województwie świętokrzyskim w latach 2019-2023

		Zmiana liczby szkoleń	
		Spadek/brak wzrostu	Wzrost
Liczba oferowanych szkoleń	Wysoka	Rozwój osobowościowy i kariery zawodowej Sztuka, kultura, rzemiosło artystyczne Języki obce Rachunkowość, księgowość, bankowość, ubezpieczenia, analiza inwestycyjna Prace sekretarskie i biurowe Zarządzanie i administrowanie Informatyka i wykorzystanie komputerów Technika i handel artykułami technicznymi Architektura i budownictwo Rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo Opieka zdrowotna Usługi gastronomiczne Usługi transportowe, w tym kursy prawa jazdy BHP	Szkolenie nauczycieli i nauka o kształceniu Sprzedaż, marketing, public relations, handel nieruchomościami Opieka społeczna, w tym: opieka nad osobami niepełnosprawnymi, starszymi, dziećmi, wolontariat Usługi fryzjerskie, kosmetyczne Inne obszary szkoleń
	Niska	Podstawowe programy ogólne, w tym: kształcenie umiejętności pisania, czytania i liczenia Nauki humanistyczne (bez języków obcych) i społeczne, w tym: ekonomia, socjologia, psychologia, politologia, etnologia, geografia Dziennikarstwo i informacja naukowo techniczna Prawo Nauki o życiu i nauki przyrodnicze, w tym: biologia, zoologia, chemia, fizyka Matematyka i statystyka Ochrona własności i osób Ochrona środowiska Usługi hotelarskie, turystyka i rekreacja Usługi krawieckie, obuwnicze Usługi stolarskie, szklarskie Pozostałe usługi Nauka aktywnego poszukiwania pracy	Górnictwo i przetwórstwo przemysłowe, w tym: przemysł spożywczy, lekki, chemiczny Weterynaria

Źródło: opracowanie własne IBC na podstawie danych WUP w Kielcach.

W grupie najbardziej perspektywicznych (z rosnącą i wysoką liczbą szkoleń) obszarów prowadzonych szkoleń w województwie świętokrzyskim znalazły się usługi fryzjerskie i kosmetyczne, sprzedaż, marketing, public relations, handel nieruchomościami, opieka społeczna, w tym: opieka nad osobami niepełnosprawnymi, starszymi, dziećmi, wolontariat oraz szkolenia dla nauczycieli. W zestawieniu tym brakuje jednak szkoleń z obszaru nowoczesnych technologii, sztucznej inteligencji, automatyzacji i robotyzacji – obszarów, które w badaniach międzynarodowych są wskazywane jako najważniejsze priorytety rozwoju kompetencji¹⁵. Może to wynikać ze struktury gospodarki województwa świętokrzyskiego, w niewielkim stopniu opartej na nowoczesnych sektorach, a tym samym niskiego popytu na tego typu szkolenia zgłaszanego przez przedsiębiorstwa. Drugim czynnikiem wyjaśniającym taką strukturę prowadzonych szkoleń może być dominacja w nowoczesnych szkoleniach firm z innych regionów kraju, dysponujących bardziej doświadczoną kadrą i lepszymi technikami szkoleń. Ponadto wiele szkoleń o wysokim stopniu specjalizacji organizowanych jest jedynie

¹⁵ Banco Santander, *Tomorrow's skills*, 2025, <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/sala-de-comunicacion/habilidades-del-futuro/informe-Habilidades-del-Futuro-en.pdf> [data dostępu: 12.11.2025].

przez wąskie grono firm szkoleniowych o zasięgu ogólnokrajowym. Również wykorzystanie nowoczesnych form kształcenia na odległość powoduje wzrost konkurencji ze strony podmiotów pochodzących z innych regionów.

4. Główne trendy na rynku usług szkoleniowych w Polsce

Analiza raportów eksperckich, witryn internetowych firm szkoleniowych i innych źródeł pozwala na wskazanie głównych tendencji zachodzących na rynku szkoleń w ostatnich latach. Wśród najczęściej wymienianych obszarów szkoleń w latach 2020-2025 możemy wymienić zaawansowane technologie, zielone technologie i zrównoważony rozwój oraz kompetencje miękkie. Szczegółowe obszary tego typu szkoleń zawarto w tabeli 7.

Tabela 7. Nowe obszary szkoleń

Obszar szkoleń	Przykłady oferowanych szkoleń
Sztuczna inteligencja (AI) i uczenie maszynowe (ML)	Podstawy teoretyczne AI i ML Programowanie w językach Python i R dla AI/ML Frameworki i biblioteki AI/ML (np. TensorFlow, PyTorch, scikit-learn) Przetwarzanie języka naturalnego (NLP) Wizja komputerowa Etyka AI i odpowiedzialne wykorzystanie sztucznej inteligencji
Cyberbezpieczeństwo	Analiza zagrożeń i zarządzanie ryzykiem Bezpieczeństwo sieci i systemów Kryptografia i szyfrowanie danych Bezpieczeństwo aplikacji webowych i mobilnych Reagowanie na incydenty i forensyka cyfrowa Zgodność z regulacjami (np. GDPR, HIPAA)
Chmura obliczeniowa	Architektura rozwiązań chmurowych Migracja aplikacji i danych do chmury Zarządzanie kosztami i optymalizacja wydatków w chmurze Automatyzacja infrastruktury (Infrastructure as Code) Konteneryzacja i orkiestracja (Docker, Kubernetes) Bezpieczeństwo w chmurze
Internet rzeczy (IoT)	Architektura systemów IoT Protokoły komunikacyjne w IoT (np. MQTT, CoAP) Programowanie urządzeń IoT (np. Arduino, Raspberry Pi) Analiza danych z sensorów IoT Bezpieczeństwo w IoT Integracja IoT z systemami chmurowymi i edge computing
Zielone technologie i zrównoważony rozwój	Efektywność energetyczna w centrach danych Projektowanie ekologicznych aplikacji i systemów Zarządzanie e-odpadami i recykling sprzętu Zrównoważone praktyki w rozwoju oprogramowania Mierzenie i raportowanie śladu węglowego Implementacja strategii ESG w organizacjach
Umiejętności miękkie i przywództwo	Efektywna komunikacja w zespołach Zarządzanie projektami i metodologie Agile Przywództwo w środowisku technologicznym Rozwiązywanie konfliktów i negocjacje Zarządzanie czasem i produktywność Inteligencja emocjonalna zarządzania stresem, negocjacje
Automatyzacja i DevOps	Narzędzia do automatyzacji (np. Ansible, Puppet, Chef) Ciągła integracja i ciągłe dostarczanie (CI/CD) Zarządzanie konfiguracją i infrastrukturą jako kod (IaC) Konteneryzacja i orkiestracja (Docker, Kubernetes) Monitorowanie i logowanie w środowiskach DevOps DevSecOps – integracja bezpieczeństwa w cyklu DevOps
Rozwój oprogramowania	Nowoczesne języki programowania (np. Python, JavaScript, Go, Rust) Frameworki webowe i mobilne (np. React, Angular, Vue.js, Flutter) Architektura mikrouslug Programowanie funkcyjne i reaktywne Testowanie oprogramowania i TDD (Test-Driven Development) Clean Code i najlepsze praktyki programistyczne
Blockchain	Podstawy technologii blockchain Programowanie smart kontraktów (np. Solidity dla Ethereum)

	Architektura systemów opartych na blockchainie Bezpieczeństwo i audyt smart kontraktów Integracja blockchain z istniejącymi systemami biznesowymi Tokenizacja aktywów i NFT (Non-Fungible Tokens)
E-commerce	SEO Google Ads Social media marketing e-commerce.

Źródło: <https://www.profess.edu.pl/trendy-w-szkoleniach-zawodowych-w-polsce-jakie-umiejtnosci-sa-teraz-najbardziej-poszukiwane/> [data dostępu: 12.11.2025]; [https://eitt.pl/baza-wiedzy/10-najwazniejszych-trendow-w-szkoleniach-na-rok-2024/\[data dostępu: 12.11.2025\]](https://eitt.pl/baza-wiedzy/10-najwazniejszych-trendow-w-szkoleniach-na-rok-2024/[data dostępu: 12.11.2025]) ; [https://circinus.pl/aktualnosci/poznaj-najwieksze-trendy-szkoleniowe-w-2025-roku/\[data dostępu: 12.11.2025\]](https://circinus.pl/aktualnosci/poznaj-najwieksze-trendy-szkoleniowe-w-2025-roku/[data dostępu: 12.11.2025]); [https://get2grow.e/nowe-trendy-w-szkoleniach-w-2025-roku/\[data dostępu: 12.11.2025\]](https://get2grow.e/nowe-trendy-w-szkoleniach-w-2025-roku/[data dostępu: 12.11.2025]).

Rosnące potrzeby analityczne i stale zwiększająca się liczba danych i informacji, które firmy są zmuszone badać i interpretować powoduje, że jednym z najpopularniejszych obszarów szkoleń, na które rośnie popyt jest szeroko rozumiana sztuczna inteligencja.

Zapotrzebowanie dotyczy zarówno zagadnień teoretycznych (teoretyczne podstawy AI i uczenia maszynowego) oferowane dla firm tworzących własne narzędzia oparte na AI, jak również zagadnienia praktyczne obejmujące: programowanie w językach Python i R, tworzenie środowiska AI i wykorzystanie bibliotek, przetwarzanie języka naturalnego. Ciekawym tematem prowadzonych szkoleń z tego zakresu są zagadnienia związane z etyką i odpowiedzialnym wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Popularność szkoleń z obszaru sztucznej inteligencji wynika z coraz częstszego wykorzystania tego typu narzędzi, zarówno w pracy zawodowej, jak również w życiu codziennym. Eksperti firmy Randstad w opublikowanym raporcie na temat pokolenia Z na rynku pracy wskazują zarówno na powszechne wykorzystanie AI w pracy zawodowej, jak również na narastające obawy związane z możliwością zastąpienia ich miejsca pracy rozwiązaniami automatycznymi. 55% przedstawicieli pokolenia Z na świecie wykorzystuje sztuczną inteligencję do rozwiązywania wyzwań zawodowych, co stanowi najwyższy odsetek spośród wszystkich analizowanych pokoleń. Jednocześnie 46% przedstawicieli pokolenia Z na świecie wyraża obawy związane z wpływem sztucznej inteligencji na ich przyszłość zawodową, co stanowi najwyższy odsetek spośród wszystkich analizowanych generacji. Dla porównania, wśród millenialsów wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 42%, w pokoleniu X – 34%, a w grupie baby boomers – 24%. W Polsce obawy te są nieco mniejsze – deklaruje je 42% badanych „Zetek”¹⁶.

Badanie przeprowadzone przez Cedefop pokazuje, że polscy pracownicy ciągle posiadają niższe kompetencje cyfrowe od pracowników z innych krajów Unii Europejskiej, co uzasadnia prowadzenie szkoleń w tym obszarze. Tylko 26% siły roboczej w Polsce posiada umiejętności cyfrowe wykraczające poza poziom podstawowy, co jest wartością znacznie niższą od średniej unijnej. Nawet wśród młodszych grup wiekowych (25-34 lata) odsetek ten wynosi zaledwie 35%, co wskazuje na poważną barierę w procesie digitalizacji i transformacji do cyfrowej gospodarki¹⁷.

Autorzy raportu opublikowanego wspólnie przez OECD i LinkedIn wskazują, że europejskie przedsiębiorstwa coraz częściej prowadzą rekrutację w oparciu o kompetencje pracowników, a do najczęściej poszukiwanych należą nowoczesne technologie i AI. Podkreślają również, że

¹⁶ Randstad, *Zrozumieć pokolenie Z. W ciągłym ruchu, skupieni na zawodowej przyszłości.* 2025, <https://info.randstad.pl/hubfs/Zrozumie%C4%87%20pokolenie%20Z%20-%20w%20ci%C4%85g%C5%82ym%20ruchu%2c%20skupieni%20na%20zawodowej%20przysz%C5%82o%C5%9Bci..pdf?hsLang=pl-pl> [data dostępu: 12.11.2025].

¹⁷ CEDEFOP, *Spotlight on Jobs and Skills – Poland 2025.*

umiejętności wykorzystania AI znajdują się w grupie najczęściej dodawanych na profilu LinkedIn w ostatnich miesiącach¹⁸. Większość, bo ponad 70% kandydatów do pracy rozwija umiejętności związane ze sztuczną inteligencją, jednak jedynie 10,4% korzysta w tym celu ze szkoleń oferowanych przez pracodawcę. Zdecydowana większość zdobywa te kompetencje samodzielnie (np. poprzez kursy online czy materiały edukacyjne), co uwidacznia istotny brak systemowego wsparcia ze strony organizacji¹⁹.

Ciekawych wniosków dostarcza trzecia edycja raportu opublikowanego przez BUZZcenter na temat wdrażania sztucznej inteligencji w polskich przedsiębiorstwach. Przede wszystkim autorzy badania podkreślają kluczową rolę liderów organizacji w podejmowaniu decyzji o podnoszeniu kompetencji w obszarze AI. Zwracają uwagę, że w sytuacji, gdy świadomość technologiczna lidera jest wysoka, firma dwukrotnie częściej inwestuje w podnoszenie kompetencji w obszarze wysokich technologii. Podstawową strategią wobec rosnącej roli AI badanych firm są szkolenia pracowników. 55% badanych firm już inwestuje w rozwój umiejętności związanych z AI, a 39% deklaruje, że obecnie nie prowadzi takich działań, lecz planuje je w najbliższym czasie. Dominują zewnątrz formy szkoleń, prowadzone przez ekspertów pochodzących spoza organizacji²⁰.

Szkolenia w obszarze nowoczesnych technologii nie ograniczają się jedynie do wykorzystania sztucznej inteligencji, ale dotyczą również innych zaawansowanych rozwiązań.

Wprowadzenie nowoczesnych technologii produkcyjnych — takich jak cyfrowo sterowane maszyny, zautomatyzowane linie produkcyjne, roboty współpracujące (tzw. coboty) czy zaawansowane systemy monitorowania jakości — znacząco zwiększa zapotrzebowanie na rozwój kompetencji pracowników. Jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego przez A. Stöckla i O. Strucka, wdrożenie tego typu technologii wiąże się ze wzrostem prawdopodobieństwa udziału pracownika w kursach wewnętrznych o 42%, a w kursach zewnętrznych — aż o 110%²¹.

Ważnym obszarem szkoleń są ciągle różnego rodzaju umiejętności miękkie zarówno w grupie osób zarządzających jak i pracowników. Na tego typu potrzeby rynku uwagę zwracają eksperci Międzynarodowej Organizacji Pracy. Zauważają oni, że pracodawcy coraz częściej poszukują połączenia wysokich umiejętności STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) i silnych kompetencji społecznych. Dowody empiryczne wskazują, że zawody wymagające obu typów kompetencji rozwijają się najszybciej i oferują najwyższe płace. Oznacza to, że systemy edukacyjne powinny równolegle rozwijać zdolności techniczne i miękkie, aby lepiej przygotować pracowników do pracy w przyszłości²². Podobnych wniosków dostarcza analiza raportu Expertis. Jego autorzy argumentują, że kluczowe jest

¹⁸ OECD-LinkedIn, The Skills Signal in the EU September 2025 Unlocking opportunity in a changing labor market, September 2025.

¹⁹ LHH, The Reinvention Imperative: How AI is Reshaping Jobs, Individual Careers and Talent Strategies, https://www.lhh.com/pl-pl/-/media/project/lhh/lhhpl/lhh_the_reinvention_imperative.pdf [data dostępu: 12.11.2025]

²⁰ BuzzCenter, *Power of AI. Rewolucja GenAI w biznesie*, 2025.

²¹ Stöckl, A., Struck, O. Continuous vocational education and training and new technologies: on the importance of educational level and technology in the workplace. *J Labour Market Res* 59, 12 (2025). <https://doi.org/10.1186/s12651-025-00398-x> [data dostępu: 12.11.2025].

²² ILO, Empowering people, strengthening societies Investing in skills and lifelong learning, July 2025, https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-08/11_WSSD_Research_brief_RGB_ENG%20%28002%29.pdf [data dostępu: 12.11.2025].

zapewnienie szkoleń rozwijających zarówno kompetencje cyfrowe, jak i miękkie, a także budowanie kultury eksperymentowania, w której dopuszczalne są błędy²³.

Nowym tematem szkoleń w obszarze umiejętności miękkich jest zarządzanie zespołami, w skład których wchodzi osoby neuroatypowe. Wynika to z bardzo ograniczonej wiedzy na temat tego zjawiska. Z badania przeprowadzonego przez Fundację Jim wynika, że 65% respondentów oceniło poziom wiedzy o neuro różnorodności w swoich firmach jako niski lub zerowy. Dotyczy to zarówno działów HR, jak i kadry menedżerskiej, co utrudnia wdrażanie inkluzywnych rozwiązań²⁴. Przeprowadzone case studies w dużych korporacjach (HSBC, Capgemini, BNP Paribas) pokazują, że szkolenia zarządów i tworzenie sieci wsparcia zwiększają świadomość i integrację. Działania te przekładają się na wymierne korzyści: wyższą innowacyjność, lepszą komunikację i redukcję stygmatyzacji. Na temat neuro różnorodności w organizacji i potrzebie szkoleń w tym obszarze piszą również eksperci EY. Sugerują oni, że organizacje wciąż nie wykorzystują pełnego potencjału tej grupy, co negatywnie wpływa na ich satysfakcję i retencję. Równocześnie wskazują na wysoki potencjał tej grupy pracowników. 61% neuroatypowych pracowników posiada ponadprzeciętne umiejętności poznawcze i relacyjne. Dowodzi to, że neuro różnorodni pracownicy wnoszą do organizacji zróżnicowane i komplementarne umiejętności, wykraczające poza stereotypowe role. Ponadto są oni o 55% bardziej skłonni do korzystania z AI niż neurotypowi²⁵.

Szersze podejście do problemu szkoleń zaprezentowali autorzy Cedefop, którzy rozwijają koncepcję VET-S, która uwzględnia rosnącą konieczność ciągłego uczenia się, dostosowywania do zmian technologicznych oraz nabywania nowych umiejętności w różnych momentach kariery zawodowej²⁶. W opinii pracodawców kluczowe znaczenie mają przede wszystkim umiejętności techniczne, praktyczne i związane z konkretnym stanowiskiem pracy, wskazywane przez 43,2% firm. W dalszej kolejności cenione są kompetencje ogólne i przekrojowe, takie jak umiejętność pracy zespołowej (41,9%) oraz obsługa klienta (36,5%), natomiast rzadziej wymieniane – choć nadal istotne – są umiejętności rozwiązywania problemów (25,2%), zarządzania (23,1%) oraz kompetencje cyfrowe – zarówno ogólne (21,5%), jak i specjalistyczne (13%). Kompetencje związane z administracją biurową oraz znajomością języków obcych są wskazywane znacznie rzadziej, przez zaledwie 8–10% pracodawców. Jednocześnie ponad 1/4 (26,3%) łącznego czasu szkoleń w ramach Continuous Vocational Education and Training (CVET) dotyczy obowiązkowych kursów z zakresu BHP, co sugeruje ograniczony zakres treści rozwojowych w oferowanych szkoleniach²⁷.

Odrębnym zagadnieniem są nowe metody i techniki szkoleń. Po części łączą się one z opisanymi wcześniej nowymi obszarami. W syntetyczny sposób zostały zaprezentowane w tabeli 8.

²³ Expertis, W stronę przyszłości. Jak budować karierę w erze AI, 2025.

²⁴ Fundacja Jim, *Neuroatypowi na rynku pracy*, 2025.

²⁵ EY, Global Neuroinclusion at Work Study 2025, How can action on neuroinclusion accelerate business transformation? Expanding neuroinclusion unlocks key skills and opens the door to the next frontier of business transformation and value. July 2025, <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/consulting/documents/ey-global-neuroinclusion-at-work-study-07-2025.pdf> [data dostępu: 12.11.2025].

²⁶ PARP, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań, lipiec 2025.

²⁷ Ibidem.

Tabela 8. Nowe metody i techniki szkoleń

Technika	Zastosowanie
Wykorzystanie sztucznej inteligencji	Personalizacja oferowanych szkoleń z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w celu lepszego dopasowania do potrzeb edukacyjnych osób szkolonych. Wsparcie szkolenia przez asystentów AI
Microlearning	System szkoleń w postaci krótkich kilkuminutowych modułów zawierających skoncentrowane informacje na temat szkolenia
Nauka immersyjna	Szkolenia z wykorzystaniem wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości wzbogacającej lub zastępującej tradycyjny przekaz.
Edutainment	Nauka poprzez rozrywkę lub wykorzystanie w procesie nauki gier i zabaw, których celem jest podniesienie atrakcyjności szkolenia.
Zrównoważona edukacja	Szkolenie uwzględniające praktyczne aspekty zrównoważonego rozwoju ESG (Environmental, Social, Governance).
Social learning	Uczenie się społecznościowe poprzez obserwowanie zachowań i ich naśladowanie: mentoring, grupy eksperckie itp.
Analiza danych w edukacji korporacyjnej	Wykorzystanie metod analizy danych w korporacji w celu identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników, monitorowania postępów i prognozowania zapotrzebowania na szkolenia w przyszłości
Edukacja hybrydowa jako standard	Stałe oferowanie kursów i szkoleń w formule łączącej zajęcia online i stacjonarne

Źródło: opracowanie własne IBC.

Sztuczna inteligencja jest jednym z najważniejszych tematów prowadzonych szkoleń, ale również użytecznym narzędziem do ich prowadzenia. Przede wszystkim jest relatywnie często wykorzystywana do personalizacji treści przekazywanych podczas zajęć. Narzędzia oparte na AI analizują dane dotyczące pracowników, ich umiejętności, preferencji i stylów uczenia się, by tworzyć spersonalizowane plany szkoleniowe²⁸. Przykładowo platforma szkoleniowa MATHia wykorzystuje sztuczną inteligencję do analizy danych uczestników szkolenia w celu optymalnego doboru treści i stopnia zaawansowania²⁹. Dzięki takiemu podejściu następuje wzrost efektywności przyswajania wiedzy, a same szkolenia lepiej uzupełniają istniejące luki kompetencyjne, pomijając treści i umiejętności dobrze przez osobę szkoloną opanowane i poznane. Ponadto AI wspiera tworzenie materiałów szkoleniowych (skryptów, prezentacji itp.) oraz stanowi wsparcie w samym procesie kształcenia (asystenci AI).

Problemem, na który od lat zwracają osoby zajmujące się edukacją na różnych poziomach, jak również szkoleniami, jest coraz niższa możliwość utrzymania odpowiedniego poziomu skupienia uczniów na omawianym problemie w dłuższym czasie. Zainteresowanie maleje już po kilku minutach, po kilkunastu poziom skupienia jest minimalny, a efektywność przyswajania przekazywanych treści bardzo niska. Zakres uwagi przeciętnego ucznia trwa zaledwie 90 sekund. W związku z tym firmy szkoleniowe rozwijają ofertę mikroszkoleń w postaci trwających kilka minut (od 2-10) modułów, w trakcie których wiedza przekazywana jest w atrakcyjnej i co najważniejsze skoncentrowanej postaci. Microlearning koncentruje się na osiągnięciu jednego konkretnego rezultatu uczenia się, poprzez podzielenie dużego tematu na liczne moduły o niewielkich rozmiarach i umożliwienie uczniowi zapoznania się z nimi w wybranej przez niego kolejności³⁰.

Microlearning wykorzystuje różnorodne formaty treści, które można szybko przyswoić. Do najczęściej stosowanych należą:

²⁸ <https://e-lea.pl/trendy-kszaltujace-edukacje-w-korporacjach-w-2025-roku/> [data dostępu: 12.11.2025].

²⁹ <https://www.carnegielearning.com/solutions/math/mathia> [data dostępu: 12.11.2025].

³⁰ <https://www.projektgamma.pl/stefa-wiedzy/wiki/microlearning/> [data dostępu: 12.11.2025].

- krótkie filmy instruktażowe,
- infografiki,
- quizy i testy wiedzy,
- interaktywne moduły e-learningowe,
- podcasty edukacyjne,
- krótkie artykuły i posty blogowe³¹.

Kolejną nowością w szkoleniach jest wykorzystanie technologii rzeczywistości wirtualnej (VR) lub rzeczywistości rozszerzonej (AR). Badania naukowe jednoznacznie wskazują, że człowiek, który znajduje się w immersyjnym środowisku VR znacznie skuteczniej przyswaja wiedzę i zapamiętuje kierowane do niego informacje³². VR umożliwia realizację bezpiecznych symulacji i interaktywnych ćwiczeń, które angażują wiele zmysłów, co prowadzi do szybszego i efektywniejszego uczenia się, zwłaszcza w przypadku skomplikowanych procedur. AR natomiast ułatwia wizualizację abstrakcyjnych koncepcji i dostarcza kontekstowe informacje w czasie rzeczywistym, co poprawia rozumienie i zapamiętywanie. Tego typu szkolenia wykorzystują zazwyczaj wyświetlacz zakładany na głowie uczestnika. Jest to w praktyce jedyne możliwe rozwiązanie, gdyż koszty symulatorów wolnostojących lub pomieszczeń do symulacji są bardzo wysokie. Szkolenia wykorzystujące wirtualną rzeczywistość są najczęściej oferowane w obszarach medycyny, ratownictwa, bezpieczeństwa, wojskowości. Popularne są również różnego typu symulacje szkoleniowe.

Potrzeba przekazywania wiedzy w atrakcyjnej postaci zwiększyła popularność szkoleń w formie edutainment, czyli nauki poprzez rozrywkę. Rozróżnia się dwa rodzaje rozumienia znaczenia pojęcia edutainment: szerokie i wąskie. W znaczeniu szerokim możemy mówić o wszelkich formach działań, które zaprojektowane są w celach edukacyjnych i wykorzystują dowolną formę rozrywki, aby przekazać konkretne treści edukacyjne zdefiniowanej grupie odbiorców. W tym znaczeniu tworzywem edukacyjnym będą przedstawienia teatralne, warsztaty zajęciowe, dramy, gry dydaktyczne, festiwale nauki itp. Edutainment w wąskim znaczeniu obejmuje tylko takie działania, które wykorzystują środki masowego przekazu jako podstawowy kanał komunikacji z odbiorcą. Nadawca w sposób jawny lub ukryty wkomponowuje treści edukacyjne w format popularnych mediów, np. programów telewizyjnych, gier komputerowych i wideo, filmów, muzyki, stron i portali internetowych, programów multimedialnych³³. Zaletą działań typu Edutainment jest jego wysoka skuteczność w przekazywaniu wiedzy i umiejętności. Istnieje wiele dowodów na to, że wykorzystanie tego narzędzia w procesie edukacji przyspiesza i utrwala pożądane (lub kreowane) postawy społeczne, zwłaszcza jeśli przekazywana treść jest istotna lub użyteczna w odbiorze i zbieżna z oczekiwaniami szerokiej opinii publicznej. Skuteczność ta wynika przede wszystkim z tego, że umysły są bardziej otwarte na przekaz edukacyjny, kiedy odbiorcy nie uświadamiają sobie, że się uczą. W tym momencie uczenie się jest pewną formą zabawy³⁴. W korporacjach popularne są szkolenia w postaci grywalizacji, która może

³¹ <https://blog.strefakursow.pl/co-to-jest-microlearning-i-jak-go-wykorzystac-w-praktyce/> [data dostępu: 12.11.2025].

³² <https://epicvr.pl/pl/imersja-immersja-wirtualna-rzeczywistosc/> [data dostępu: 12.11.2025].

³³ M. Skibińska, Edutainment jako metoda edukacji przyszłości (teraźniejszości), Teraźniejszość - Człowiek - Edukacja : kwartalnik myśli społeczno-pedagogicznej nr 2 (50), 2010, s. 57-64.

³⁴ M. Polak, Edutainment albo edukacja rozrywkowa, Edunews, <https://www.edunews.pl/narzedzia-i-projekty/edutainment/8-edutainment-albo-edukacja-rozrywkowa> [data dostępu: 12.11.2025].

wzmacniać zarówno kompetencje merytoryczne poprzez rozwiązywanie problemu, jak również umiejętność współpracy w grupie i zdolności przywódcze.

Polityka klimatyczna Unii Europejskiej wymusza na przedsiębiorstwach, ale również mieszkańcach podejmowanie działań zmierzających do bardziej racjonalnego i mniej obciążającego środowisko naturalne gospodarowania. Naprzeciw tym wyzwaniom wychodzą również firmy szkoleniowe oferujące zajęcia z praktycznej realizacji założeń polityki ochrony środowiska i klimatu. Często oferowanym tematem szkoleń w tym obszarze jest np. redukcja śladu węglowego w działalności firmy. Ochrona środowiska wpisuje się w szeroko rozumiany rozwój zrównoważony obejmujący ESG (Environmental, Social, Governance). W aspekcie społecznym szkolenia często rozwijają miękkie kompetencje z zakresu równości i różnorodności w miejscu pracy. W obszarze governance częstym tematem jest etyczne podejście do biznesu.

Kolejnym dynamicznie rozwijającym się trendem w technikach szkoleniowych jest uczenie się społecznościowe (social learning). Nie jest to zjawisko nowe, gdyż już w latach 70. XX wieku opisał je kanadyjski psycholog Albert Bandura. Zgodnie z założeniami social learning uczymy się poprzez obserwowanie zachowań i konsekwencji tych zachowań u innych ludzi oraz naśladowania tych, co do których mamy przypuszczenie, że umożliwią nam osiągnięcie naszych osobistych celów. Główną zaletą uczenia się w grupie są dynamiczne interakcje pomiędzy ludźmi. Dzięki nim możemy otrzymać propozycje rozwiązań znacznie szybciej niż jakbyśmy szukali ich na własną rękę, np. przeglądając literaturę. Uczenie się społecznościowe przyjmuje zazwyczaj różne formy, wśród których do najczęściej stosowanych należą: konwersacje na forach dyskusyjnych i grupach tematycznych, programy mentoringowe, w których doświadczeni pracownicy dzielą się wiedzą z młodszymi kolegami oraz webinary i spotkania online z ekspertami³⁵.

Analiza uczenia się to nowy obszar, który koncentruje się na pomiarze, zbieraniu, analizie i raportowaniu danych o uczniach/kursantach i ich wynikach, aby ulepszyć proces uczenia się. Głównym celem analizy uczenia się jest pomoc edukatorom, instytucjom szkoleniowym i organizacjom w doskonaleniu postępów uczniów dzięki wykorzystaniu potencjału dużych zbiorów danych i podejmowaniu decyzji opartych na danych. W erze cyfrowej uczeń generuje ogromne ilości danych podczas interakcji z różnymi platformami i systemami do uczenia się. Analiza tych danych może dostarczyć cennych informacji o zachowaniach uczących się i pozwala reagować na pojawiające się problemy³⁶. Analiza uczenia się w korporacji pozwala badać i porównywać efektywność różnych form uczenia się, identyfikować potrzeby szkoleniowe poszczególnych pracowników i prognozować potrzeby szkoleniowe organizacji.

Ostatnią tendencją na rynku usług szkoleniowych, która pojawiła się w czasie pandemii COVID-19 jest edukacja hybrydowa wykorzystywana jako standardowe narzędzie szkoleniowe. Ograniczenia w organizacji szkoleń w większych grupach wprowadzone w roku 2020 spowodowały, że większość firm szkoleniowych wprowadziła do swojej oferty edukacyjnej szkolenia w formie online, a wiele z nich oferuje je do dzisiaj. Przyjmują one postać kształcenia na odległość z wykorzystaniem technik informatycznych lub mają

³⁵ <https://e-lea.pl/trendy-kszaltujace-edukacje-w-korporacjach-w-2025-roku/> [data dostępu: 12.11.2025].

<https://kos.ac/social-learning-czyli-dlaczego-lepiej-uczyc-sie-z-innymi/> [data dostępu: 12.11.2025].

³⁶ Challenges and Future Prospects of Learning Analytics, <https://cluelabs.com/blog/learning-analytics-and-data-driven-approaches-to-improve-learning-experience-design/> [data dostępu: 12.11.2025].

charakter hybrydowy łącząc zajęcia online z kształceniem stacjonarnym. Często stosowanym rozwiązaniem jest przekazywanie treści teoretycznych w formie zdalnej, zarówno synchronicznej (wykład/szkolenie online), jak i asynchronicznej (filmy i prezentacje umieszczane na platformie szkoleniowej), a umiejętności praktycznych podczas zajęć stacjonarnych (warsztaty itp.). Takie rozwiązanie ma liczne zalety, do których możemy zaliczyć: oszczędność czasu i kosztów w przypadku zajęć online, lepsze dopasowanie do potrzeb słuchaczy oraz możliwość interakcji uczestników szkolenia podczas zajęć stacjonarnych. Do głównych wad szkoleń w postaci online należy ich niska efektywność w przekazywaniu wiedzy. W tej jednak kwestii brak jest konsensusu, jak również brak jest kompleksowych badań. Większość dostępnych analiz dotyczy edukacji szkolnej, a nie szkoleń osób dorosłych.

5. Podstawy prawne prowadzenia działalności szkoleniowej

Działalność szkoleniowa uregulowana jest przepisami prawnymi. Warunkiem podstawowym jest rejestracja działalności gospodarczej. Firma szkoleniowa może prowadzić działalność w różnych formach organizacyjno-prawnych. Zgodnie z obowiązującymi przepisami działalność szkoleniową mogą prowadzić osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, osoby prawne, spółki cywilne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (tzw. ułomne osoby prawne). Szkoleniami mogą zatem zajmować się podmioty wpisane zarówno do CEIDG, jak i do KRS. W przypadku osób, które wykonują działalność nierejestrowaną, organizowanie i prowadzenie szkoleń jest niedopuszczalne³⁷.

Na etapie rejestracji działalności gospodarczej lub w chwili, gdy zarejestrowany podmiot wyrazi chęć prowadzenia szkoleń niezbędne jest określenie właściwego kodu PKD. W przypadku działalności szkoleniowej mówimy o tzw. pozostałej działalności edukacyjnej, dla której właściwym kodem jest 85.59.B.

Świadczenie usług szkoleniowych wymaga uzyskania wpisu do rejestru instytucji szkoleniowych (RIS). W tym miejscu należy podkreślić, że RIS przestanie funkcjonować 1 stycznia 2026 roku. Od 1 stycznia 2026 roku, aby móc świadczyć usługi szkoleniowe finansowane ze środków publicznych niezbędny będzie wpis do Bazy Usług Rozwojowych (BUR). Obecnie wpis do rejestru instytucji szkoleniowych jest dokonywany w formie elektronicznej na podstawie wniosku o wpis przekazanego przez instytucję szkoleniową w postaci papierowej lub elektronicznej do Wojewódzkiego Urzędu Pracy właściwego ze względu na siedzibę tej instytucji lub właściwego ze względu na główny obszar działania instytucji – w przypadku braku siedziby instytucji szkoleniowej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej³⁸. W przypadku wniosku składanego elektronicznie wymagane jest jednak posiadanie aktywnego profilu zaufanego albo certyfikowanego podpisu elektronicznego. Wniosek w wersji elektronicznej może zostać złożony za pomocą Systemu Teleinformatycznej Obsługi Rejestrów PSZ (STOR): <https://stor.praca.gov.pl/portal/#/ris> [data dostępu: 12.11.2025]

O wpis do rejestru mogą wnioskować:

- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą;
- szkoły ponadgimnazjalne;
- szkoły wyższe lub kolegia;
- placówki kształcenia ustawicznego lub placówki kształcenia praktycznego;
- ośrodki doksztalcania i doskonalenia zawodowego;
- placówki naukowe, naukowo-badawcze, ośrodki badawczo-rozwojowe;
- zakłady pracy;

³⁷ <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-dzialalnosc-szkoleniowa-procedura-wnioskowania-o-jej-rozpozeczenie> [data dostępu: 12.11.2025].

³⁸ Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 października 2004 r. w sprawie rejestru instytucji szkoleniowych, paragraf 2, Dz.U z 2014 r. poz. 781.

- stowarzyszenia, fundacje, osoby prawne (w tym Zakłady Doskonalenia Zawodowego);
- inne formy organizacyjne, na przykład spółki cywilne.

We wniosku o wpis do rejestru instytucji szkoleniowych podmiot wnioskujący zobligowany jest zawrzeć informacje o:

- tematyce prowadzonych szkoleń i przygotowania zawodowego dorosłych;
- kadrze dydaktycznej;
- bazie lokalowej, jej wyposażeniu i środkach dydaktycznych;
- metodach oceny jakości szkoleń;
- liczbie bezrobotnych i poszukujących pracy objętych szkoleniami i przygotowaniem zawodowym dorosłych w okresie ostatniego roku;
- pomocy udzielonej nieodpłatnie uczestnikom i absolwentom szkolenia lub przygotowania zawodowego dorosłych, polegającej na informowaniu o sytuacji na rynku pracy i zapotrzebowaniu na kwalifikacje.

Wzór wniosku został określony w Załączniku do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 października 2004 r.³⁹. Do wniosku podmiot wnioskujący jest zobowiązany dołączyć dokument potwierdzający formę organizacyjno-prawną. Ze względu na to, że działalność szkoleniową prowadzić może szeroka grupa podmiotów dokumentami tymi mogą być umowy spółek, akty założycielskie, kopie zaświadczenia o wpisie do CEIDG lub KRS, decyzja ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego o uprawnieniu do prowadzenia studiów wyższych na określonym kierunku albo poziomie kształcenia.

Wniosek o wpisanie do RIS jest rozpatrywany przez właściwy Wojewódzki Urząd Pracy, który w sytuacji spełnienia wymogów formalnych dokonuje wpisu podmiotu.

Od 1 stycznia 2026 r. wpis do Bazy Usług Rozwojowych (BUR) będzie wymagany w przypadku realizacji szkoleń finansowanych ze środków publicznych. Podmioty, które oferują wyłącznie usługi bez dofinansowania ze środków publicznych, mają zostać wykreślone z rejestru BUR. Aby uzyskać wpis z możliwością świadczenia usług z dofinansowaniem, trzeba spełnić warunki określone w rozporządzeniu Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe. Warunki te określają:

1. potencjał techniczny do należytego świadczenia usług (§4 ust. 1);
2. potencjał ekonomiczny niezbędny do należytego świadczenia usług (§5);
3. potencjał kadrowy - zapewniający realizację usług przez osoby posiadające niezbędne kwalifikacje (§6);
4. przestrzeganie w prowadzonej działalności zasad etyki zawodowej (§8);

³⁹ <https://www.dziennikustaw.gov.pl/D2014000078101.pdf> [data dostępu: 12.11.2025].

5. wymagania w zakresie zapewnienia należytej jakości świadczenia usług (§7 ust 1) ⁴⁰.

Podmiot świadczący usługi rozwojowe spełnia warunki w zakresie potencjału technicznego, jeżeli:

- zapewnia pomieszczenia wyposażone w sprzęt i pomoce dydaktyczne odpowiednie do rodzaju i zakresu świadczonych usług rozwojowych,
- zapewnia bezpieczne i higieniczne warunki realizacji usług rozwojowych oraz
- w przypadku usług rozwojowych, w których zainteresowanie udziałem wyrazi osoba ze szczególnymi potrzebami w rozumieniu art. 2 pkt 3 ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz. U. z 2022 r. poz. 2240), zapewnia na jej wniosek materiały dydaktyczne dostosowane do potrzeb tej osoby oraz wypełnia wymagania w zakresie dostępności usług, o których mowa w art. 6 pkt 1 i 2 oraz pkt 3 lit. a, b i d tej ustawy.

W przypadku usług rozwojowych świadczonych z wykorzystaniem metod i technik umożliwiających prowadzenie tych usług na odległość podmiot świadczący usługi rozwojowe określa szczegółowe wymagania techniczne umożliwiające synchroniczną lub asynchroniczną interakcję między usługobiorcami a osobami realizującymi usługi rozwojowe oraz zapewnia materiały dydaktyczne przygotowane w formie dostosowanej do prowadzenia usług rozwojowych świadczonych z wykorzystaniem metod i technik umożliwiających prowadzenie tych usług na odległość.

Podmiot świadczący usługi rozwojowe spełnia warunki w zakresie potencjału ekonomicznego, jeżeli:

- nie posiada zaległości z tytułu podatków lub z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne oraz zdrowotne,
- nie pozostaje pod zarządem komisarycznym,
- nie został wobec niego złożony wniosek o ogłoszenie upadłości oraz
- nie zostało wobec niego wszczęte postępowanie likwidacyjne, naprawcze albo restrukturyzacyjne.

Podmiot świadczący usługi rozwojowe spełnia warunki w zakresie potencjału kadrowego, jeżeli zapewnia ich realizację przez osoby, które posiadają odpowiednie co do rodzaju i zakresu świadczonych usług:

- 1) doświadczenie zawodowe zdobyte nie wcześniej niż 5 lat lub
- 2) kwalifikacje nabyte nie wcześniej niż 5 lat – przed datą wprowadzenia przez podmiot świadczący usługi rozwojowe szczegółowych danych dotyczących oferowanej usługi do systemu teleinformatycznego.

Podmiot świadczący usługi rozwojowe przestrzega zasad etyki zawodowej, jeżeli:

- 1) przestrzega zasad wolnej i uczciwej konkurencji oraz równego traktowania wszystkich uczestników obrotu gospodarczego, a także
- 2) zapewnia poprawność i jasność sformułowań w zawieranych umowach.

⁴⁰ Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe, Dz.U. z 2023 r. poz. 1686.

Podmiot świadczący usługi rozwojowe spełnia warunki w zakresie zapewniania należytej jakości świadczenia usług rozwojowych, jeżeli:

1. posiada określoną misję swojej działalności oraz zdefiniowane cele strategiczne i operacyjne, które są okresowo weryfikowane i aktualizowane,
2. prowadzi działalność zgodnie z dokumentami założycielskimi,
3. posiada procedury kontroli wewnętrznej i ewaluacji działań, które systematycznie analizuje oraz podejmuje działania korygujące i zapobiegawcze,
4. posiada system monitorowania jakości usług rozwojowych i zadowolenia usługobiorcy, w szczególności identyfikacji oraz sposobu likwidacji zagrożeń i wykorzystania szans.
5. określa wymagania dotyczące dostarczanej usługi rozwojowej dla usługobiorcy zgodnie z wymaganiami wyspecyfikowanymi przez usługobiorcę,
6. określa i wdraża skuteczną komunikację z usługobiorcą odnośnie do informacji zwrotnych od usługobiorcy, w tym reklamacji, a także zapewnia działania korygujące podejmowane na skutek tych reklamacji,
7. prowadzi nadzór nad: a) dokumentami dotyczącymi usług rozwojowych, b) świadczeniem usługi rozwojowej niezgodnie z wymaganiami określonymi dla danej usługi,
8. określa cele i zakres tematyczny usług rozwojowych zgodnie z wymaganiami określonymi przez usługobiorców oraz
9. posiada certyfikat albo dokument poświadczający udzielenie akredytacji potwierdzające spełnienie wymagań, o których mowa w pkt 1–8 warunków w zakresie zapewniania należytej jakości świadczenia usług rozwojowych oraz warunkach w zakresie potencjału kadrowego.

Jednym z warunków wpisu Podmiotu świadczącego usługi rozwojowe do Bazy Usług Rozwojowych jest posiadanie odpowiedniego certyfikatu lub dokumentu potwierdzającego akredytację, o których mowa w § 7 ust. 1 pkt 9 rozporządzenia Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe (Dz.U. z 2023 r. poz. 1686). Na dzień 29 kwietnia 2025 roku pozytywnie zostało zweryfikowanych 16 certyfikatów. Aktualna lista certyfikatów publikowana jest przez PARP na stronie <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/site/site/strefa-dla-dostawcow-uslug-bur/#lista-certyfikatow-i-akredytacji>. [data dostępu: 12.11.2025]

Podmiot może również posiadać uprawnienia do świadczenia usług rozwojowych, które wynikają z odrębnych przepisów prawa. PARP pomocniczo prowadzi szczegółową listę ww. uprawnień „z mocy prawa” spełniających wymagania przewidziane w rozporządzeniu – aktualna lista znajduje się pod adresem: <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/site/site/strefa-dla-dostawcow-uslug-bur/#lista-uprawnien-z-mocy-prawa>. [data dostępu: 12.11.2025]

6. Programy wsparcia przeznaczone na rozwój kompetencji finansowane ze środków publicznych

Istnieje kilka programów finansowanych ze środków publicznych wspierających rozwój kompetencji i system szkoleń pracowników. Finansowanie takie oferują:

- Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS),
- Krajowy Fundusz Szkoleniowy.

Najważniejszym programem wspierającym działalność szkoleniową jest Baza Usług Rozwojowych. To ogólnodostępny, bezpłatny serwis, w którym znajduje się szeroki wybór usług szkoleniowych i doradczych z dofinansowaniem ze środków europejskich. W ramach perspektywy finansowej 2021-2027 na rozwój kompetencji i kwalifikacji za pośrednictwem Bazy Usług Rozwojowych, przeznaczonych zostało prawie 7 mld zł. Składają się na to środki z szesnastu programów regionalnych i krajowego programu Fundusze Europejskie na rzecz Rozwoju Społecznego 2021-2027⁴¹.

Na usługi rozwojowe wybrane w Bazie Usług Rozwojowych osoby dorosłe, uczące się z własnej inicjatywy mogą otrzymać dofinansowanie w wysokości 80%, a nawet 100%. Środki w ramach programów regionalnych i konkursów ogólnokrajowych są dystrybuowane za pośrednictwem Operatorów. Ich pełna lista publikowana jest przez PARP⁴².

Konkursy ogólnokrajowe są realizowane przez PARP i skierowane do pracowników i pracodawców z całej Polski. Ich celem jest wsparcie dostosowania pracowników i przedsiębiorców do zmian demograficznych na rynku pracy, wsparcie wynikające z rekomendacji Sektorowych Rad ds. Kompetencji. Programy krajowe obejmują także dofinansowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zasobami ludzkimi dla kadry menedżerskiej.

Obecnie na poziomie ogólnokrajowym dostępne są szkolenia realizowane w ramach kilku projektów, które finansowane są ze środków Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego. Pierwszym z nich są Usługi Rozwojowe 4.0. Celem projektu jest udzielenie wsparcia w postaci refundacji kosztów zakupu licencji podmiotom zarejestrowanym w Bazie Usług Rozwojowych, które mają możliwość świadczenia usług z dofinansowaniem ze środków publicznych. Zakup licencji ma wspomóc podmiot w stworzeniu, rozwoju i sprzedaży nowych form usług rozwojowych lub wykorzystać nowe technologie, także do usług świadczonych w formie zdalnej. Jeżeli jest to niezbędne można także sfinansować koszty usługi szkolenia lub doradztwa dla pracowników, aby przygotować ich do korzystania z licencji- szkolenia instruktazowe. Poziom refundacji udzielonego wsparcia z projektu wynosi do 80% kosztów.

Aby otrzymać finansowanie w ramach programu Usługi Rozwojowe 4.0 należy spełnić konkretne wymagania. Mogą się o nie ubiegać podmioty posiadające wpis do BUR, które:

⁴¹ PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/site/site/dofinansowania-bur/> [data dostępu: 12.11.2025].

⁴² PARP, https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/images/BUR_serwis_info/LISTY%20OPERATOROW/LISTA%20OPERATOROW_PARTNEROW_SERWIS%20BUR_27_10_2025.pdf [data dostępu: 12.11.2025].

- chcą dzięki wsparciu stworzyć, rozwinąć i wprowadzić do swojej oferty nowe formy usług rozwojowych lub wykorzystać nowe technologie;
- nie posiadają w swojej ofercie form usług czy technologii, o których dofinansowanie się ubiegają;
- nie są dostawcą licencji ani usług szkoleniowych i doradczych dla pozostałych Odbiorców wsparcia w ramach konkursu „Usługi rozwojowe 4.0”;
- mogące otrzymać pomoc de minimis;
- nie są powiązane kapitałowo lub osobowo z dostawcą licencji i Beneficjentem;
- nie otrzymały już wsparcia w ramach konkursu „Usługi rozwojowe 4.0”;
- nie otrzymały dofinansowania na licencje i szkolenia/doradztwo, które chcą zakupić w ramach niniejszego projektu, z innych źródeł;
- nie podlegają wykluczeniu z możliwości otrzymania środków unijnych na podstawie prawodawstwa wprowadzającego sankcje wobec podmiotów i osób, które w bezpośredni lub pośredni sposób wspierają działania wojenne Federacji Rosyjskiej lub są za nie odpowiedzialne⁴³.

Drugim programem o zasięgu ogólnokrajowym jest Podniesienie kompetencji kadr Podmiotów BUR – oferta dla dostawców usług i trenerów BUR. Celem projektu jest udzielenie wsparcia podmiotom BUR i podmiotom współpracującym w postaci refundacji kosztów udziału w usługach rozwojowych, które mają przyczynić się do podniesienia kompetencji lub kwalifikacji kadry. Projekt skierowany jest do podmiotów BUR posiadających wpis do Bazy Usług Rozwojowych uprawniający do publikowania Usług rozwojowych z możliwością ich dofinansowania ze środków publicznych, które chcą delegować do udziału w projekcie swoich pracowników/pracownice lub podmiotów współpracujących – trenerów/doradców prowadzących Usługi rozwojowe w BUR. Podmiotem współpracującym jest właściciel jednoosobowej działalności gospodarczej, bezpośrednio prowadzący/prowadząca usługi rozwojowe w BUR na podstawie powierzenia świadczenia usługi przez Podmiot BUR. Usługi te powinny zostać powierzone do realizacji przez Podmiot BUR w terminie ostatnich 3 lat przed złożeniem wniosku o udzielenie wsparcia do Beneficjenta. Minimalna liczba zrealizowanych w BUR w ww. okresie usług rozwojowych, świadczonych we współpracy z tym samym Podmiotem BUR, wynosi 5⁴⁴.

Środki w ramach programu Podniesienie kompetencji kadr Podmiotów BUR można otrzymać na refundację kosztów zakupu usług rozwojowych (szkoleniowych i doradczych o celu edukacyjnym) prowadzących do rozwoju lub nabycia kompetencji lub uzyskania kwalifikacji przez pracowników Podmiotów BUR lub właściciela Podmiotu współpracującego. Usługi rozwojowe, na które można otrzymać wsparcie, mogą dotyczyć:

⁴³ PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/uslugi-rozwojowe-4-0---oferta-dla-dostawcow-uslug-bur> [data dostępu: 12.11.2025].

⁴⁴ PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/podniesienie-kompetencji-kadr-podmiotow-bur---oferta-dla-dostawcow-uslug-i-trenerow-bur> [data dostępu: 12.11.2025].

a) rozwoju lub nabycia kompetencji lub uzyskania kwalifikacji przez uczestników lub uczestniczki projektu związanych z rozwojem umiejętności trenerskich, doradczych, mentorskich lub coachingowych z następujących obszarów tematycznych:

- rozpoznawanie potrzeb lub wyznaczanie celów rozwoju odbiorców usługi,
- projektowanie działań wspierających rozwój,
- realizacja usługi wspierającej rozwój,
- wsparcie transferu efektów uczenia się do praktyki,
- walidacja efektów uczenia się,
- ewaluacja usługi

b) rozwoju lub nabycia nowych kompetencji lub uzyskania kwalifikacji związanych z zakresem tematycznym prowadzonych lub planowanych do prowadzenia Usług rozwojowych w BUR przez uczestników lub uczestniczki projektu.

Maksymalny koszt usług rozwojowych na 1 osobę (uczestnika projektu), na które można otrzymać wsparcie wynosi od 24 700 zł do 38 000 zł brutto, w zależności od założeń projektu wybranego Beneficjenta. Poziom refundacji udzielonego wsparcia w ramach projektu wynosi do 80% kosztów danej usługi rozwojowej. Pozostała część stanowi wkład własny Podmiotu BUR lub Podmiotu współpracującego. Poziom refundacji kosztów usługi rozwojowej, gdy usługa dotyczy rozwoju lub nabycia kompetencji lub uzyskania kwalifikacji przez uczestników lub uczestniczki projektu, związanych z rozwojem umiejętności trenerskich, doradczych, mentorskich lub coachingowych wynosi 80%. Poziom refundacji kosztów usługi rozwojowej, gdy usługa dotyczy rozwoju lub nabycia nowych kompetencji lub uzyskania kwalifikacji związanych z zakresem tematycznym prowadzonych lub planowanych do prowadzenia usług rozwojowych w BUR przez uczestników lub uczestniczki projektu wynosi 50%⁴⁵.

Trzecim programem krajowym jest Wsparcie firm w okresowych trudnościach – oferta dla przedsiębiorców. Celem projektu jest pomoc przedsiębiorcom, którzy zmagają się z różnymi problemami, takimi jak kryzys gospodarczy w regionie, spadek popytu na oferowane przez firmę usługi czy produkty, utrata wykwalifikowanych pracowników lub choroba kluczowych pracowników (dostosowanie przedsiębiorstw do zmian/radzenie sobie w trudnościach). W ramach projektu wspierane są firmy na wczesnym etapie problemów, kiedy można je jeszcze rozwiązać poprzez narzędzia pozafinansowe np. szkolenia oraz wsparcie doradcze.

Dofinansowanie można przeznaczyć na realizację działań doradczych mających na celu opracowanie Diagnozy w oparciu o wynik wykonanej autodiagnozy oraz na realizację usług rozwojowych. Usługi rozwojowe mogą być realizowane: w formie stacjonarnej lub w formie zdalnej w czasie rzeczywistym. Natomiast przedsiębiorcy nie będą mogli skorzystać z usług świadczonych w formie e-learningu.

⁴⁵ PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/podniesienie-kompetencji-kadr-podmiotow-bur---oferta-dla-dostawcow-uslug-i-trenerow-bur> [data dostępu: 12.11.2025].

O wsparcie mogą aplikować podmioty spełniające następujące wymagania:

- posiadają siedzibę główną lub stałe miejsce wykonywania działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polski potwierdzone wpisem do odpowiedniego rejestru (KRS lub CEIDG);
- są mikro, małym lub średnim przedsiębiorcą (MŚP);
- spełniają warunki uzyskania pomocy de minimis;
- nie podlegają wykluczeniu z możliwości otrzymania środków Unii Europejskiej na podstawie prawodawstwa unijnego i krajowego wprowadzającego sankcję wobec podmiotów i osób, które w bezpośredni lub pośredni sposób wspierają działania wojenne Federacji Rosyjskiej lub są za nie odpowiedzialne;
- są przedsiębiorcą aktywnie prowadzącym działalność gospodarczą, która nie jest zawieszona, zarejestrowaną minimum 12 miesięcy przed dniem aplikowania o środki,
- przeprowadziły Autodiagnozę na stronie <https://swo-autodiagnoza.parp.gov.pl> [data dostępu: 12.11.2025], a jej wynik wskazuje, że są przedsiębiorcą znajdującym się w okresowych trudnościach (przez okresowe trudności należy rozumieć wynik Autodiagnozy na poziomie ostrzegawczym, który stanowi podstawę do kwalifikowalności przedsiębiorstwa w Projekcie)⁴⁶.

Maksymalna wysokość wsparcia zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Osoby samozatrudnione mogą otrzymać do 19 298,00 zł, mikro i małe przedsiębiorstwa do 77 192,00 zł, a średnie przedsiębiorstwa do 154 384,00 zł.

O środki z dwóch pierwszych programów można aplikować do 31 grudnia 2026 roku, natomiast do programu Wsparcie firm w okresowych trudnościach do 30 kwietnia 2027.

Regionalne programy (RP) pozwalają na sfinansowanie usług rozwojowych wybranych w Bazie Usług Rozwojowych. Dzięki nim przedsiębiorcy i pracownicy mikro, małych i średnich firm oraz osoby indywidualne w całym kraju mogą otrzymać nawet 100% dofinansowania na wybrane przez siebie usługi szkoleniowe i doradcze. Regionalnymi programami zarządzają Urzędy Marszałkowskie poszczególnych województw.

W województwie świętokrzyskim projekty są realizowane w ramach Funduszy Europejskich dla Świętokrzyskiego 2021-2027, Priorytet 10 Aktywni na rynku pracy, Działania 10.6 Konkurencyjne kadry świętokrzyskich pracodawców i przedsiębiorstw oraz Priorytet 10 Aktywni na rynku pracy, Działania 10.9. Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności osób dorosłych w regionie oraz są współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus. Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach przy pomocy tych środków realizuje programy:

- „Pracownik kapitałem firmy. Postaw na jego rozwój z Bazą Usług Rozwojowych,
- „BUdaj swój Rozwój – Baza Usług Rozwojowych”.

⁴⁶ PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/wsparcie-firm-w-okresowych-trudnosciach--oferta-dla-przedsiębiorcow> [data dostępu: 12.11.2025]

Kolejnym mechanizmem wsparcia jest Krajowy Fundusz Szkoleniowy, który stanowi wydzieloną część Funduszu Pracy, przeznaczoną na dofinansowanie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców, podejmowanego z inicjatywy lub za zgodą pracodawcy. Celem pomocy udzielanej ze środków KFS jest zapobieganie utracie zatrudnienia przez osoby pracujące z powodu kompetencji nieadekwatnych do wymagań zmieniającej się gospodarki. Zwiększenie inwestycji w potencjał kadrowy powinno poprawić zarówno pozycję firm jak i samych pracowników na konkurencyjnym rynku pracy.

O środki z KFS może wystąpić każdy pracodawca w rozumieniu przepisów ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (które obowiązują na mocy ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia), czyli podmiot zatrudniający pracowników na podstawie umowy o pracę. Nie jest pracodawcą podmiot prowadzący działalność gospodarczą i niezatrudniający pracowników w ramach umowy o pracę, zatrudniający osoby na podstawie umowy o dzieło.

Pracodawca starający się o dofinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego musi wnieść wkład własny w wysokości 20% kosztów, zaś 80% kosztów kształcenia ustawicznego sfinansuje KFS. W przypadku mikroprzedsiębiorstwa, tj. pracodawcy zatrudniającego do 10 osób, ze środków KFS można sfinansować 100% kosztów kształcenia ustawicznego. Całość dofinansowania środkami KFS nie może przekroczyć wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika⁴⁷.

Środki KFS otrzymane z powiatowego urzędu pracy pracodawca może przeznaczyć na:

1. określenie potrzeb firmy w zakresie kształcenia ustawicznego, które ma być dofinansowane,
2. kursy i studia podyplomowe realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą,
3. egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych,
4. badania lekarskie i psychologiczne wymagane do podjęcia kształcenia lub pracy zawodowej po ukończonym kształceniu,
5. ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem⁴⁸.

Warte odnotowania są nadchodzące zmiany w KFS. Od 1 stycznia 2026 roku ze środków KFS będą mogli skorzystać również osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, samozatrudnieni oraz osoby świadczące usługi na podstawie umów cywilnoprawnych. Kluczową zmianą dla pracodawców i firm szkoleniowych będzie konieczność realizacji szkoleń wyłącznie przez podmioty wpisane do Bazy Usług Rozwojowych, przy jednoczesnym zakończeniu działania Rejestru Instytucji Szkoleniowych⁴⁹.

⁴⁷ MRPiPS, <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorcow/podnoszenie-kompetencji-i-kwalifikacji-pracowników-i-kandydatów-do-pracy/krajowy-fundusz-szkoleniowy> [data dostępu: 12.11.2025]

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ INFOR, https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/7437667,od-2026-r-kfs-dla-wiekszej-liczby-osob-dodano-dzialalnosc-gospodarcz.html [data dostępu: 12.11.2025]

W przypadku osób z niepełnosprawnością, istnieją dodatkowe możliwości wsparcia udziału w podnoszeniu kwalifikacji, finansowane ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Osoba niepełnosprawna zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy jako bezrobotna albo poszukująca pracy niepozostająca w zatrudnieniu ma prawo korzystać z form pomocy na zasadach określonych w ustawie o rynku pracy i służbach zatrudnienia. Osoba niepełnosprawna zarejestrowana jako osoba poszukująca pracy niepozostająca w zatrudnieniu może w szczególności korzystać na zasadach takich jak bezrobotni ze szkoleń, staży, bonu na kształcenie ustawiczne, w tym m. in. studiów podyplomowych, prac interwencyjnych. Wydatki na to wsparcie są finansowane ze środków Funduszu Pracy (w przypadku osób zarejestrowanych jako bezrobotne) i PFRON.

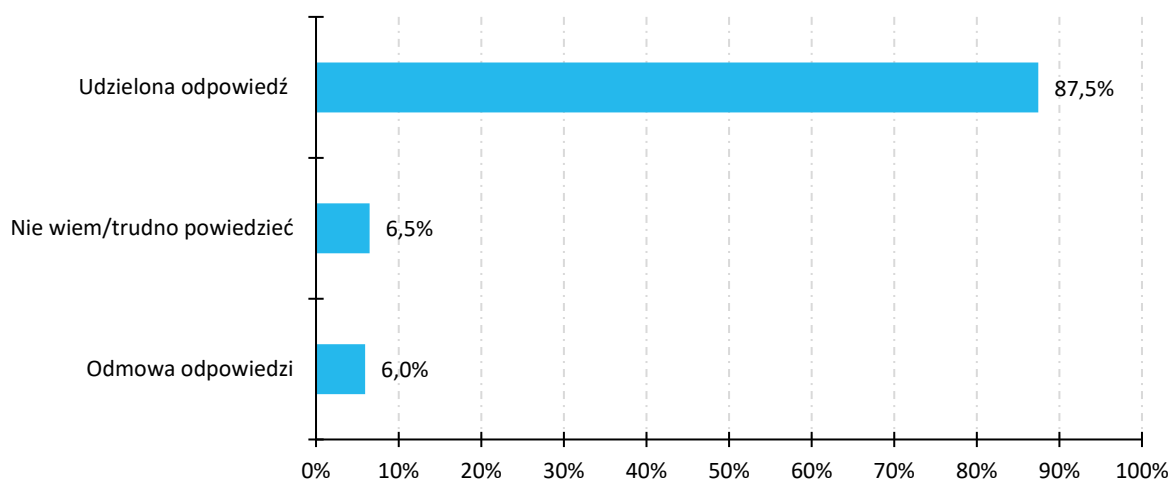
7. Analiza wyników badania terenowego

7.1. Charakterystyka badanych podmiotów – profil i skala działalności organizacji szkoleniowo-rozwojowych

W niniejszym podrozdziale przedstawiono podstawową charakterystykę badanych podmiotów sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim. Analiza obejmuje cztery kluczowe wymiary: moment wejścia na rynek (rok rozpoczęcia działalności szkoleniowej lub doradczej), formę prawną prowadzonej działalności, skalę zatrudnienia w obszarze usług rozwojowych oraz zasięg terytorialny funkcjonowania organizacji. Dane pochodzą z badania CAWI/CAPI przeprowadzonego wśród 319 przedsiębiorstw i instytucji świadczących usługi szkoleniowe lub doradcze w regionie. Charakterystyka ta stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz – pozwala osadzić wyniki badania w konkretnym kontekście strukturalnym i lepiej zrozumieć potencjał oraz ograniczenia świętokrzyskiego rynku usług rozwojowych.

Wśród przebadanych 319 podmiotów 87,5% (n = 279) wskazało konkretny rok rozpoczęcia działalności szkoleniowej lub doradczej. Odpowiedzi odmówiło 6,0% respondentów, a 6,5% nie potrafiło określić momentu rozpoczęcia działalności, co łącznie daje 12,5% przypadków niepełnych.

Wykres 5. W którym roku rozpoczęli Państwo działalność szkoleniową lub doradczą?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Analiza rozkładu odpowiedzi liczbowych wskazuje, że najwięcej respondentów w próbie (ok. 60%) jako datę rozpoczęcia działalności szkoleniowo-doradczej wskazało lata 2001-2015. Koresponduje to z obserwowanym wówczas wzrostem dostępności funduszy unijnych przeznaczonych na szkolenia i doradztwo biznesowe. Szczególnie wyróżniają się lata:

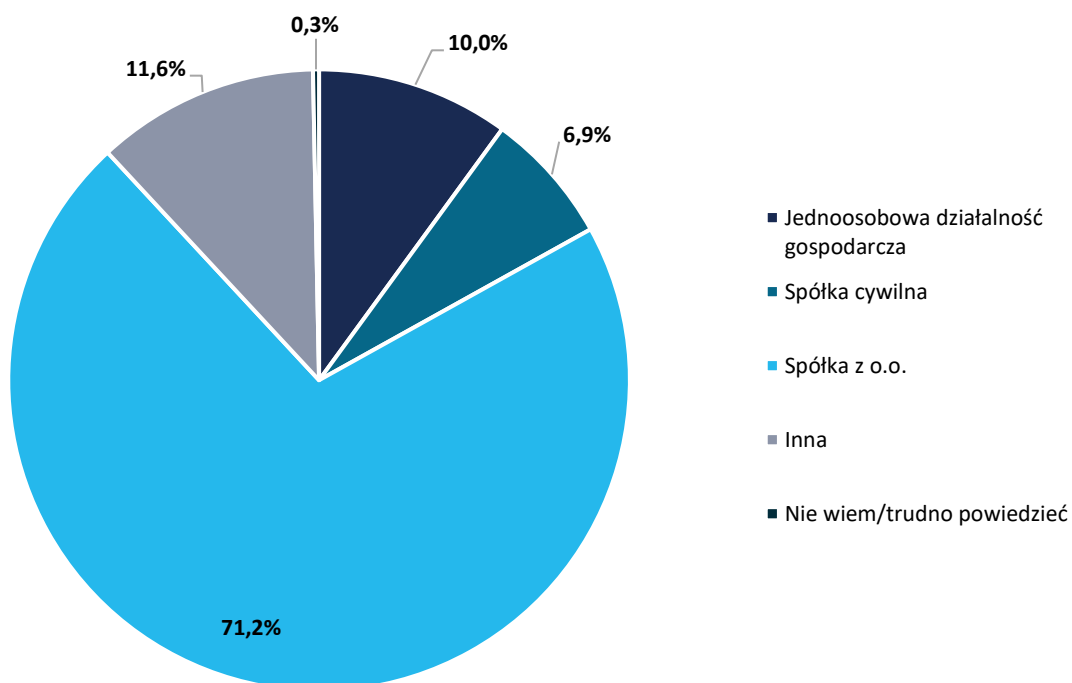


Warto zauważyć, że pojedyncze podmioty zadeklarowały rozpoczęcie działalności jeszcze w latach 90. XX wieku – co świadczy o obecności dojrzałych, długo funkcjonujących firm o ugruntowanej pozycji rynkowej. Ich udział jest jednak niewielki (łącznie 10% próby).

Działalność w latach 2016-2023 rozpoczęło łącznie 14% respondentów. Warto odnotować także pojedyncze przypadki rozpoczęcia działalności w roku 2025 (0,6%).

Przedsiębiorcy zostali zapytani również o formę prawną ich działalności (zob. wykres 6.). Analiza wyników badania wskazuje, że dominującą formą prawną działalności w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych województwa świętokrzyskiego jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, którą zadeklarowało 71,2% badanych podmiotów. Wskazuje to na wysoki stopień formalizacji i profesjonalizacji działalności w tym segmencie rynku, charakterystyczny dla organizacji o stabilnej strukturze prawno-finansowej.

Wykres 6. Jaką formę prawną ma Państwa działalność?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Drugą pod względem liczebności kategorią są jednoosobowe działalności gospodarcze (10,0%), które – podobnie jak spółki cywilne (6,9%) – często reprezentują mikroprzedsiębiorstwa o charakterze indywidualnym. Warto jednak zaznaczyć, że nie jest to regułą: przy odpowiednio wysokich przychodach zarówno JDG, jak i spółki cywilne nie muszą mieścić się w kategorii mikroprzedsiębiorstw i mogą realizować także projekty szkoleniowe na większą skalę.

Pozostałe formy prawne występują znacząco rzadziej. Wśród nich znalazły się:

- szkoły i placówki edukacyjne różnego typu (łącznie 4%),
- fundacje (1,9%),

- samorządy lokalne (1,6%),
- stowarzyszenia (1,6%),
- uczelnie wyższe prowadząca kursy, szkolenia, studia podyplomowe (0,9%),
- spółki akcyjne (0,3%),
- jednostkowe przypadki działalności o charakterze branżowym (np. kursy BHP, szkoły policealne, ośrodki opiekuńcze).

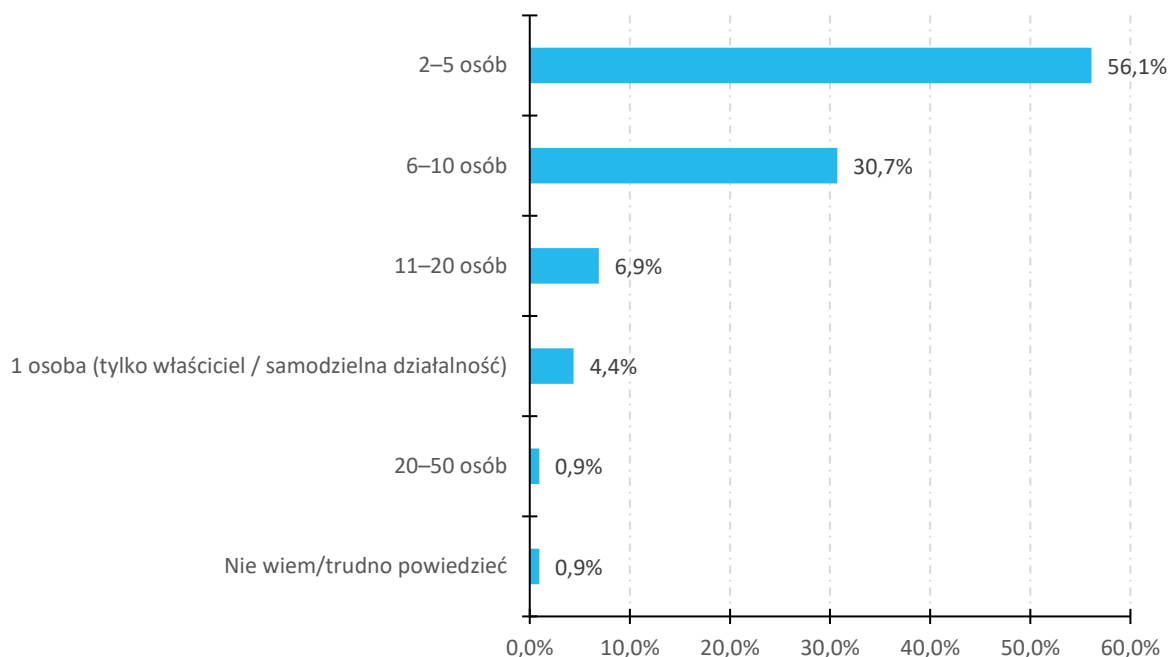
Taki rozkład świadczy o zróżnicowaniu struktury instytucjonalnej branży, przy jednoczesnej dominacji modelu komercyjnego, opartego na spółkach prawa handlowego. Wynik ten sugeruje, że rynek usług rozwojowych w regionie jest w dużej mierze profesjonalny i sformalizowany, z przewagą podmiotów o charakterze gospodarczym nad organizacjami non profit.

Z drugiej strony obecność fundacji, stowarzyszeń i instytucji samorządowych wskazuje na pewien udział sektora publicznego i pozarządowego, który może odgrywać ważną rolę w realizacji działań edukacyjnych finansowanych ze środków publicznych, zwłaszcza w kontekście programów rozwoju kompetencji zawodowych.

Przedsiębiorcy zostali zapytani także o liczbę pracowników oraz współpracowników. Zdecydowana większość badanych podmiotów prowadzi działalność w małej skali organizacyjnej (zob. wykres 7.). Najliczniejszą kategorię stanowią przedsiębiorstwa zatrudniające od 2 do 5 osób, które obejmują ponad połowę próby (56,1%). Kolejną dużą grupę tworzą organizacje o zatrudnieniu od 6 do 10 osób (30,7%). Oznacza to, że blisko 87% wszystkich respondentów reprezentuje mikro- i małe przedsiębiorstwa, w których działalność szkoleniowo-doradcza prowadzona jest w stosunkowo kameralnej skali.

Niewielki odsetek stanowią podmioty średnie – zatrudniające od 11 do 20 osób (6,9%) oraz większe jednostki, w których pracuje powyżej 20 osób (0,9%). Jedynie 4,4% badanych prowadzi działalność jednoosobową, co sugeruje, że model pracy wyłącznie właściciela jest mniej popularny niż współpraca w małych zespołach. Takie wyniki potwierdzają, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie ma strukturę typową dla gospodarki opartej na mikroprzedsiębiorstwach.

Wykres 7. Ilu pracowników lub współpracowników (w przeliczeniu na pełne etaty, łącznie z pracownikami zatrudnionymi w formie B2B) jest obecnie zaangażowanych w działalność szkoleniowo-rozwojową Państwa organizacji?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

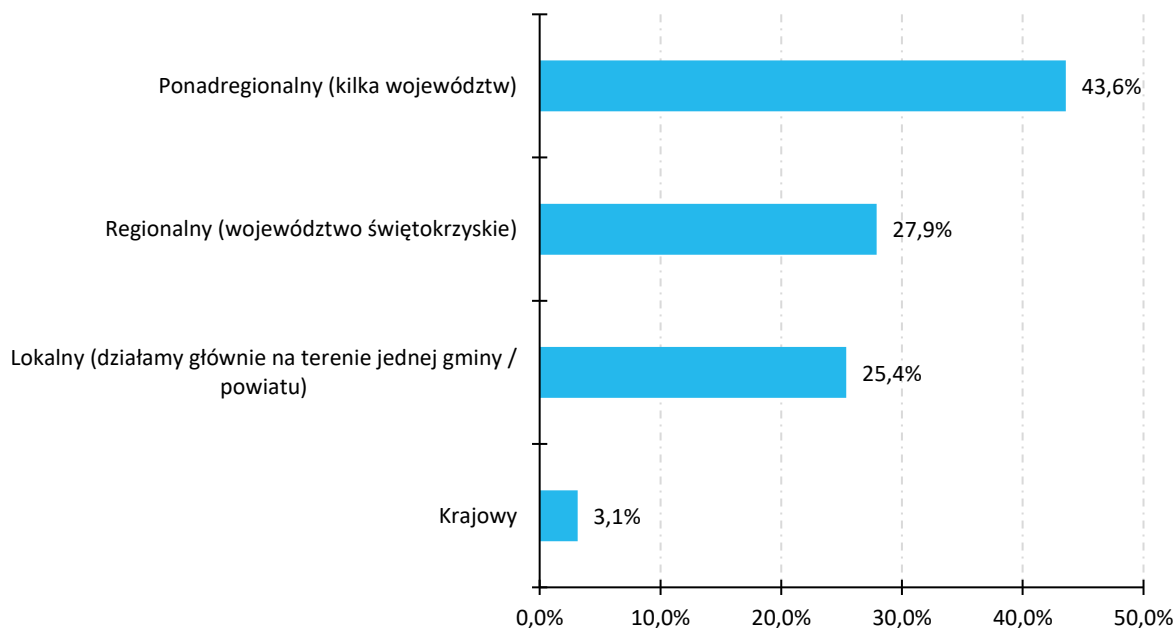
Wyniki badania jednoznacznie potwierdzają, że badany sektor ma charakter mikro-przedsiębiorczy, z dominacją małych zespołów operacyjnych i ograniczoną obecnością dużych instytucji szkoleniowych.

Analiza wyników badania ankietowego wskazuje także, że badane podmioty sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim w zdecydowanej większości prowadzą działalność o zasięgu wykraczającym poza poziom lokalny (zob. wykres 8.). Największy odsetek w próbie stanowią organizacje działające ponadregionalnie, na terenie kilku województw – 43,6% wszystkich respondentów.

Znaczący jest również udział firm funkcjonujących w skali regionalnej (województwo świętokrzyskie) – 27,9% badanych, co wskazuje na silne osadzenie sektora w strukturze regionalnej gospodarki, przy jednoczesnej zdolności części podmiotów do ekspansji na rynki zewnętrzne.

Działalność o charakterze lokalnym (gmina lub powiat) deklaruje 25,4% organizacji, co oznacza, że około jedna czwarta sektora koncentruje się na obsłudze rynku najbliższego. Najmniej liczna grupa, 3,1% podmiotów, prowadzi działalność ogólnopolską, co potwierdza, że tylko nieliczne firmy osiągają zasięg krajowy, typowy dla dużych instytucji lub marek sieciowych.

Wykres 8. Charakter działalności firm z sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Zestawienie wyników sugeruje, że struktura przestrzenna działalności sektora jest zróżnicowana, przy czym dominują przedsiębiorstwa o zasięgu ponadlokalnym, co może świadczyć o dojrzałości i mobilności rynkowej branży szkoleniowo-doradczej w regionie.

Wysoki odsetek firm działających ponadregionalnie może również odzwierciedlać:

- rosnące znaczenie szkoleń zdalnych i hybrydowych, umożliwiających świadczenie usług w różnych częściach kraju,
- elastyczność organizacyjną małych i średnich firm, które potrafią dostosować ofertę do klientów spoza regionu,
- konkurencyjność świętokrzyskich firm szkoleniowych na tle firm z innych województw.

Sektor usług rozwojowych w województwie świętokrzyskim charakteryzuje się rozszerzonym zasięgiem działania, w którym lokalność nie jest ograniczeniem, lecz często punktem wyjścia do ekspansji regionalnej i ponadregionalnej.

Podsumowując, zebrane dane pokazują, że badany sektor ma wyraźnie mikro-przedsiębiorczy i sformalizowany charakter. Najwięcej respondentów w próbie (ok. 60%) jako datę rozpoczęcia działalności szkoleniowo-doradczej wskazało lata 2001-2015, co wpisuje się w falę dynamicznego rozwoju usług szkoleniowo-doradczych w Polsce, silnie wspieraną środkami unijnymi.

Struktura prawna badanych organizacji wskazuje na dominację spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, co sugeruje wysoki stopień formalizacji i profesjonalizacji działalności. Uzupełniają je jednoosobowe działalności gospodarcze i spółki cywilne, typowe dla mikrofirm, a także węższa grupa podmiotów o charakterze publicznym i społecznym

(fundacje, samorządy, szkoły, placówki edukacyjne). Oznacza to, że rynek jest w dużej mierze kształtowany przez podmioty komercyjne, choć sektor publiczny i pozarządowy pozostają ważnymi aktorami w realizacji działań edukacyjnych finansowanych ze środków publicznych.

Z perspektywy skali zasobów kadrowych zdecydowana większość organizacji to małe zespoły – najczęściej 2–5 lub 6–10 osób zaangażowanych w działalność szkoleniową. Jedynie pojedyncze podmioty zatrudniają powyżej 20 osób. Taka struktura sprzyja elastyczności i pracy projektowej, ale jednocześnie ogranicza możliwości realizacji bardzo dużych przedsięwzięć oraz inwestowania w zaawansowane formy kształcenia.

Analiza zasięgu działania pokazuje natomiast, że mimo niewielkiej skali organizacyjnej, podmioty z regionu są aktywne ponadlokalnie. Największa część prowadzi działalność ponadregionalną (w kilku województwach) lub w skali całego województwa, natomiast stricte lokalny charakter ma jedynie około jedna czwarta firm. Ogólnopolski zasięg pozostaje domeną nielicznych, największych organizacji.

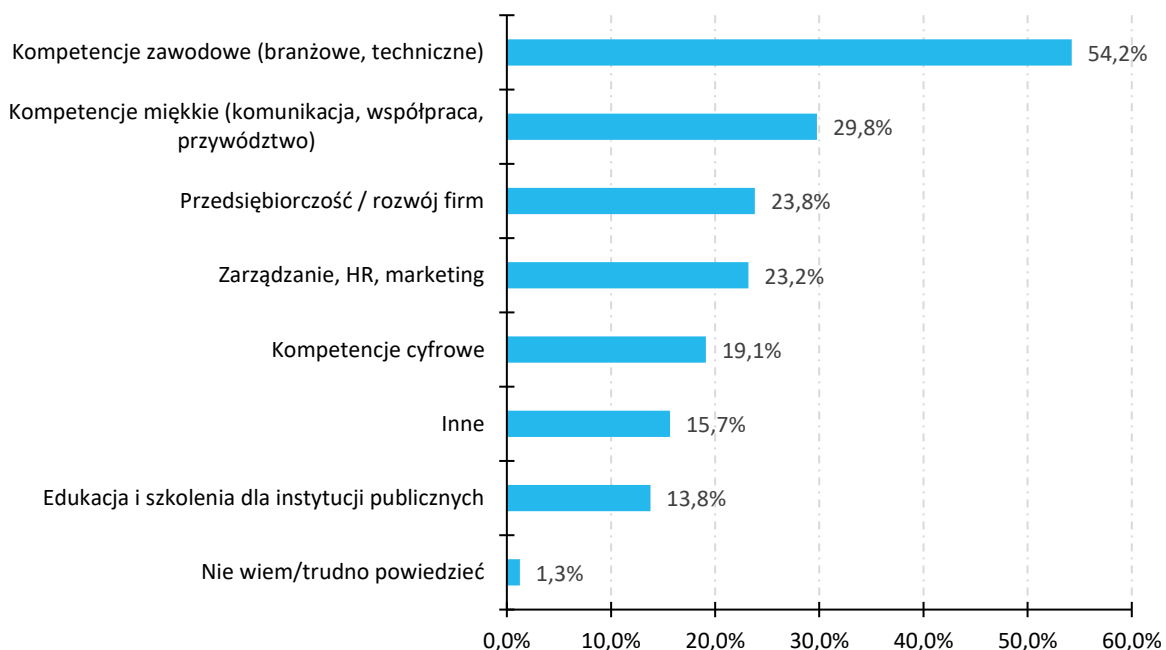
Łącznie wyniki te rysują obraz sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim jako rynku zdominowanego przez małe, profesjonalne podmioty o szerokim zasięgu działania, osadzonych w formule spółek prawa handlowego i mikroprzedsiębiorstw, zdolnych do obsługi klientów poza regionem, ale dysponujących ograniczonym potencjałem kadrowym i inwestycyjnym. Taka struktura będzie miała kluczowe znaczenie dla interpretacji dalszych wyników – zwłaszcza w obszarze innowacyjności, jakości usług i zdolności do reagowania na zmiany społeczne, technologiczne i ekonomiczne.

7.2. Czynniki kształtujące ofertę usług szkoleniowo-rozwojowych

W niniejszym podrozdziale przedstawiono syntetyczną charakterystykę oferty szkoleniowo-doradczej badanych podmiotów oraz kluczowych uwarunkowań mających wpływ na jej kształt. Analiza obejmuje trzy powiązane ze sobą obszary. Po pierwsze, omówiona została struktura tematyczna usług, pokazująca, jakie typy kompetencji – zawodowe, miękkie, biznesowe czy cyfrowe – dominują w regionalnej ofercie i jak odpowiadają one na potrzeby rynku pracy. Po drugie, zaprezentowano wyniki dotyczące czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które zdaniem respondentów w największym stopniu wpływają na projektowanie i modyfikowanie usług szkoleniowych. Oceniano tu zarówno presję otoczenia (zmiany na rynku pracy, oczekiwania klientów, trendy technologiczne, sytuację makroekonomiczną, polityki publiczne), jak i zasoby oraz procesy wewnątrzorganizacyjne (kompetencje kadry, zasoby finansowe i techniczne, strategia rozwoju oferty). Po trzecie, podrozdział obejmuje identyfikację barier utrudniających rozwój i innowacyjność oferty, w tym ograniczeń finansowych, kadrowych, technologicznych i popytowych. Wspólne ujęcie tych trzech perspektyw pozwala uchwycić nie tylko to, „co” jest oferowane na rynku usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim, ale także „dlaczego” oferta ma taki, a nie inny kształt oraz gdzie leżą główne możliwości i ograniczenia jej dalszej modernizacji.

Struktura odpowiedzi na pytanie o dominujące tematy i obszary oferty szkoleniowo-doradczej podmiotów działających w województwie świętokrzyskim wskazuje, że koncentruje się ona przede wszystkim na kompetencjach zawodowych oraz miękkich, a w dalszej kolejności na obszarach związanych z zarządzaniem i rozwojem przedsiębiorstw (zob. wykres 9.).

Wykres 9. Jakie tematy lub obszary dominują w Państwa ofercie szkoleniowej lub doradczej?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Największą liczbę wskazań (ankietowani mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi) uzyskali kompetencje zawodowe (branżowe, techniczne) – 173 odpowiedzi, co stanowi 54,2% ankietowanych firm. Oznacza to, że co druga firma prowadzi działalność w tym obszarze, a kompetencje zawodowe są wyraźnie najważniejszym filarem regionalnej oferty szkoleniowej.

Drugim kluczowym obszarem są kompetencje miękkie, takie jak komunikacja, współpraca czy przywództwo – 95 wskazań (29,8% wszystkich firm). Wskazuje to na istotne zapotrzebowanie na rozwój umiejętności społecznych, które są kluczowe w pracy zespołowej i w dynamicznych środowiskach organizacyjnych.

Na kolejnych miejscach znalazły się szkolenia z zakresu:

- przedsiębiorczości i rozwoju firm – 76 odpowiedzi (23,8%),
- zarządzania, HR i marketingu – 74 odpowiedzi (23,2%),
- kompetencji cyfrowych – 61 odpowiedzi (19,1%).

Oba powyższe obszary – biznesowy i cyfrowy – odpowiadają na współczesne wyzwania rynku pracy: transformację biznesową, cyfryzację procesów oraz potrzebę rozwijania umiejętności niezbędnych w nowoczesnych organizacjach. Jednak stosunkowo niski udział kompetencji cyfrowych sugeruje, że obszar ten nie jest jeszcze w pełni rozwinięty w ofercie regionalnych firm.

Mniejszy, ale nadal zauważalny udział mają:

- inne obszary niszowe lub specjalistyczne – 50 odpowiedzi (15,7%),
- edukacja i szkolenia dla instytucji publicznych – 44 odpowiedzi (13,8%).

Tylko 4 odpowiedzi (1,3%) pochodziły od respondentów, którzy nie potrafili określić dominującej tematyki.

Struktura odpowiedzi wskazuje, że regionalna oferta szkoleniowa obejmuje szeroki zakres tematów, jednak jej rdzeniem pozostają kompetencje zawodowe, kompetencje miękkie oraz obszary biznesowo-organizacyjne. Tematy cyfrowe – choć obecne – mają nadal charakter uzupełniający, co może sugerować dalszy potencjał rozwojowy tego segmentu usług.

Tabela 9. prezentuje ocenę wpływu dziesięciu kluczowych czynników zewnętrznych na kształtowanie oferty szkoleniowo-rozwojowej podmiotów działających w województwie świętokrzyskim. Odpowiedzi udzielono w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak wpływu, a 5 – bardzo silny wpływ. Dane wskazują, w jakim stopniu firmy reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym, technologicznym i rynkowym, a także jakie czynniki są dla nich najbardziej znaczące w procesie budowania usług.

Tabela 9. W jakim stopniu poniższe czynniki zewnętrzne kształtują Państwa ofertę?

	1 – brak wpływu	2 – słaby wpływ	3 – umiarkowany wpływ	4 – silny wpływ	5 – bardzo silny wpływ	Trudno powiedzieć
Wpływ pandemii COVID-19 i zmian w trybie pracy	0%	0,6%	10,3%	45,5%	43,6%	0%
Oczekiwania i potrzeby klientów	0%	0%	20,4%	33,2%	45,5%	0,9%
Polityki publiczne i strategie rozwoju kompetencji (np. KPO)	0%	1,6%	20,7%	43,3%	34,5%	0%
Działania konkurencji (inne firmy szkoleniowe)	0%	0%	24,5%	46,7%	28,8%	0%
Wpływ czynników makroekonomicznych (np. inflacja, koszty pracy, sytuacja gospodarcza)	0%	0%	23,2%	46,7%	28,8%	1,3%
Trendy technologiczne (digitalizacja, e-learning, AI)	0%	0%	23,5%	45,1%	30,1%	1,3%
Zmiany na rynku pracy (nowe zawody, kompetencje przyszłości)	0%	0,9%	22,3%	31,3%	43,6%	1,9%
Dostępność finansowania publicznego (np. EFS+, BUR, KFS)	0%	0,9%	25,7%	50,2%	23,2%	0%
Wymagania formalne / regulacyjne (np. programy, certyfikacje, standardy SUS 2.0)	0%	0,9%	25,4%	38,9%	33,9%	0,9%
Współpraca z partnerami instytucjonalnymi (np. urzędy, NGO, uczelnie)	0%	1,9%	27,0%	49,2%	21,0%	0,9%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki jednoznacznie wskazują, że żaden z analizowanych czynników zewnętrznych nie jest oceniany jako obojętny lub nieistotny – we wszystkich przypadkach dominują wskazania „silny” lub „bardzo silny wpływ”. Oznacza to, że oferta szkoleniowo-rozwojowa w regionie jest w wysokim stopniu zależna od dynamiki otoczenia i pozostaje podatna na presję rynkową, technologiczną i instytucjonalną.

Najsilniejszy wpływ przypisano wpływowi pandemii COVID-19 oraz zmianom w trybie pracy. 89% organizacji (43,6% „bardzo silny wpływ”, 45,5% „silny”) wskazało, że trend ten ma duże znaczenie dla kształtowania ich oferty. Oznacza to, że zmiany w trybie pracy (tryb zdalny i hybrydowy) oraz przyspieszona cyfryzacja edukacji wciąż kształtują ofertę szkoleniową. Podobną strukturę uzyskano w przypadku oczekiwań i potrzeb klientów, które stanowią jeden z głównych bodźców modyfikowania tematyki i form usług (łącznie 78,7% wskazań „silny” i „bardzo silny wpływ”).

Istotną rolę odgrywają także polityki publiczne i strategie rozwoju kompetencji (np. KPO), 77,8% firm ocenia ich wpływ jako bardzo silny lub silny (odpowiednio 34,5% i 43,3% wskazań). W kolejnym rzędzie plasują się działania konkurencji oraz czynniki makroekonomiczne (np. inflacja, wzrost kosztów). Działania innych firm szkoleniowych jako czynnik o „bardzo silnym” lub „silnym” wpływie wskazało łącznie 75,5% organizacji (28,8% „bardzo silny”, 46,7% „silny wpływ”), identyczny odsetek uzyskano dla wpływu czynników makroekonomicznych (również 28,8% i 46,7%). Można wnioskować, że podmioty

szkoleniowo-rozwojowe dość uważnie reagują zarówno na ruchy konkurencji, jak i na ogólną sytuację gospodarczą, modyfikując swoją ofertę w odpowiedzi na zmiany kosztów i siły nabywczej klientów.

Niewiele niższe znaczenie mają trendy technologiczne (digitalizacja, e-learning, narzędzia z obszaru sztucznej inteligencji itp.), dla których łączny udział odpowiedzi „bardzo silny” i „silny” wpływ wyniósł 75,2% (30,1% oraz 45,1%). Potwierdza to obserwowaną w branży transformację cyfrową oraz rosnące znaczenie nowych narzędzi edukacyjnych w projektowaniu usług.

Silny wpływ na kształtowanie oferty deklarowany jest także w odniesieniu do zmian na rynku pracy, takich jak pojawianie się nowych zawodów, zmieniające się wymagania kompetencyjne czy braki kadrowe – łącznie 74,9% organizacji uznało je za czynnik o bardzo silnym (43,6%) lub silnym (31,3%) oddziaływaniu. Dostępność finansowania publicznego (np. EFS+, PARP, programy regionalne) została oceniona jako bardzo silny lub silny czynnik przez 73,4% podmiotów (23,2% „bardzo silny”, 50,2% „silny wpływ”), co może sugerować, że pewna część oferty jest powiązana z logiką konkursów i projektów dofinansowanych ze środków publicznych.

Niewiele rzadziej wskazywano na wymagania formalne i regulacyjne, takie jak programy certyfikacji czy normy jakości – ich wpływ jako bardzo silny lub silny oceniono 72,8% organizacji (33,9% i 38,9%). Najniżej, choć nadal na relatywnie wysokim poziomie, uplasowała się współpraca z partnerami instytucjonalnymi (np. uczelnie, instytucje otoczenia biznesu) – łącznie 70,2% badanych uznało ją za czynnik o bardzo silnym (21,0%) lub silnym (49,2%) wpływie.

Podsumowując, wszystkie analizowane czynniki zewnętrzne w wysokim lub bardzo wysokim stopniu wpływają na działalność firm szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim. Największą rolę odgrywają: zmiany w trybie pracy oraz wpływ pandemii COVID-19, oczekiwania klientów, polityki publiczne, działania konkurencji oraz czynniki makroekonomiczne i regulacyjne. To pokazuje, że sektor funkcjonuje w warunkach silnej presji otoczenia i musi stale dostosowywać ofertę, aby pozostać konkurencyjnym i posiadać ofertę adekwatną do potrzeb rynku.

W tabeli 10. przedstawiono natomiast ocenę wpływu czynników wewnętrznych na sposób kształtowania oferty szkoleniowo-rozwojowej przez podmioty funkcjonujące w województwie świętokrzyskim. Uwzględniono dziewięć kategorii związanych z zasobami organizacji, jej kompetencjami, procesami zarządczymi oraz możliwościami technologicznymi. Oceny, podobnie jak w przypadku czynników zewnętrznych, dokonano w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza brak wpływu, a 5 – bardzo silny wpływ. Dane pozwalają określić, które elementy wewnętrzne są dla badanych firm najważniejsze w procesie projektowania usług szkoleniowych.

Tabela 10. W jakim stopniu poniższe czynniki wewnętrzne kształtują Państwa ofertę?

	1 – brak wpływu	2 – słaby wpływ	3 – umiarkowany wpływ	4 – silny wpływ	5 – bardzo silny wpływ	Trudno powiedzieć
Wewnętrzna strategia rozwoju oferty	0,0%	0,0%	27,6%	41,7%	28,5%	2,2%
Współpraca między działami (szkolenia,	0,9%	0,0%	28,5%	31,7%	37,0%	1,9%

marketing, sprzedaż)						
Kompetencje i doświadczenie trenerów / konsultantów	0,0%	0,0%	28,8%	33,2%	35,1%	2,8%
Wyniki ewaluacji i opinie uczestników	0,0%	0,0%	29,2%	35,1%	32,3%	3,4%
Sytuacja finansowa organizacji	0,0%	0,0%	30,4%	38,9%	28,5%	2,2%
Struktura organizacyjna i styl zarządzania	0,9%	0,0%	29,2%	38,6%	27,9%	3,4%
Możliwości technologiczne (np. posiadanie platformy e-learningowej)	0,0%	0,9%	30,1%	35,4%	30,7%	2,8%
Dostępność zasobów (kadrowych, sprzętowych, lokalowych)	0,0%	0,0%	31,7%	35,4%	30,1%	2,8%
Pomysły i inicjatywy zespołu	0,6%	0,0%	32,9%	31,3%	32,9%	2,2%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki jednoznacznie wskazują, że wszystkie analizowane czynniki wewnętrzne mają istotny wpływ na kształtowanie oferty, a dominującymi ocenami są „umiarkowany”, „silny” i „bardzo silny wpływ”. W praktyce oznacza to, że podmioty szkoleniowe traktują własne zasoby, kompetencje oraz procesy organizacyjne jako kluczowy element determinujący ich możliwości rozwojowe i rynkowe.

Najsilniejszy wpływ wśród czynników wewnętrznych przypisano wewnętrznej strategii rozwoju oferty. 70,2% organizacji (28,5% „bardzo silny wpływ”, 41,7% „silny wpływ”) wskazało, że przyjęte kierunki rozwoju i priorytety programowe w sposób wyraźny kształtują tematykę oraz formy realizowanych szkoleń. Sugeruje to, że decyzje dotyczące oferty nie mają wyłącznie charakteru reaktywnego, ale są w znacznym stopniu podporządkowane długofalowym założeniom rozwojowym.

Niewiele rzadziej wskazywana jest współpraca między działami (szkolenia, marketing, sprzedaż) – łącznie 68,7% badanych ocenia jej wpływ jako bardzo silny lub silny (odpowiednio 37,0% i 31,7%). Podobny poziom istotności mają kompetencje i doświadczenie trenerów/konsultantów: 68,3% organizacji zadeklarowało, że jest to czynnik o bardzo silnym (35,1%) lub silnym (33,2%) oddziaływaniu. Można wnioskować, że kształt oferty w województwie świętokrzyskim jest zatem przynajmniej w pewnej mierze wynikiem połączenia świadomie formułowanej strategii, jakości zasobów eksperckich oraz codziennej współpracy operacyjnej między kluczowymi działami.

Istotne znaczenie mają także wyniki ewaluacji i opinie uczestników oraz sytuacja finansowa organizacji – oba te czynniki uzyskały identyczny odsetek ocen „bardzo silny” lub „silny wpływ” (po 67,4%). W przypadku wyników ewaluacji i opinii uczestników 32,3% badanych mówi o bardzo silnym, a 35,1% o silnym wpływie, co potwierdza, że informacja zwrotna od klientów stanowi ważne kryterium modyfikowania oferty. Sytuacja finansowa organizacji jest z kolei oceniana jako bardzo silny czynnik przez 28,5% i jako silny przez 38,9% podmiotów. Może to sugerować, że możliwości inwestowania w nowe produkty, technologie czy zespoły

trenerskie są uzależnione od bieżącej kondycji finansowej, a część decyzji programowych ma charakter dostosowania oferty do posiadanych zasobów i poziomu ryzyka finansowego.

W dalszej kolejności plasują się: struktura organizacyjna i styl zarządzania (66,5% wskazań „bardzo silny” lub „silny wpływ” – odpowiednio 27,9% i 38,6%), możliwości technologiczne, takie jak posiadanie platformy e-learningowej (66,1%; 30,7% i 35,4%), dostępność zasobów kadrowych, sprzętowych i lokalowych (65,5%; 30,1% i 35,4%) oraz pomysły i inicjatywy zespołu (64,2%; 32,9% „bardzo silny” i 31,3% „silny wpływ”).

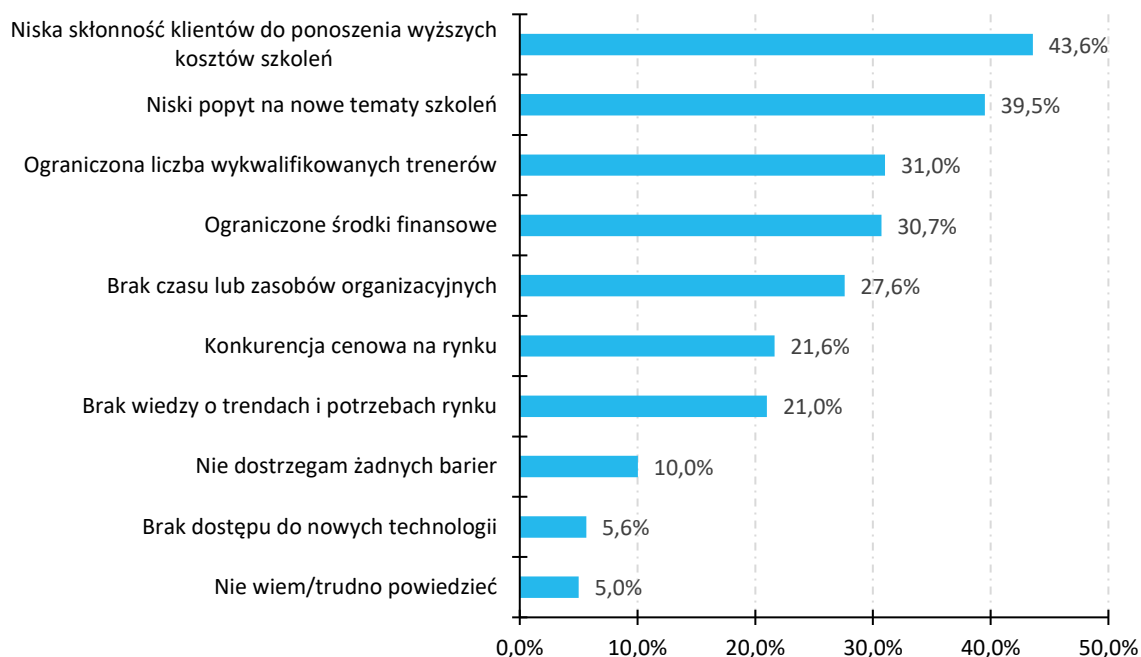
Analizowane dane wskazują, że oferta szkoleniowo-rozwojowa firm z województwa świętokrzyskiego jest w znacznym stopniu uwarunkowana czynnikami wewnętrznymi. Najsilniejszą rolę odgrywają wewnętrzne strategie rozwoju oferty, współpraca między działami wewnątrz firm oraz kompetencje i doświadczenie trenerów. W praktyce można przyjąć, że firmy działające w regionie opierają kształt swojej oferty przede wszystkim na świadomych decyzjach strategicznych i jakości kapitału ludzkiego, a dalszy rozwój sektora będzie zależeć od inwestycji w kompetencje zespołów, usprawnianie współpracy między działami oraz wzmocnienie wewnętrznych mechanizmów zarządzania ofertą.

Respondenci zostali również zapytani o bariery (mieli oni możliwość wskazać wszystkie pasujące odpowiedzi), które w znacznym stopniu utrudniają lub modyfikują oferty szkoleniowe (wykres 10.). Wyniki badania wskazują, że rozwój oferty szkoleniowo-doradczej w województwie świętokrzyskim napotyka na szereg barier o charakterze ekonomicznym, kadrowym i popytowym.

Najczęściej wskazywaną barierą jest niewystarczająca skłonność klientów do ponoszenia wyższych kosztów szkoleń – barierę tę zadeklarowało 43,6% badanych, co czyni ją najistotniejszym czynnikiem utrudniającym rozwój oferty. Wynik ten potwierdza silną presję cenową na rynku usług szkoleniowych oraz wrażliwość klientów na koszty usług rozwojowych.

Na drugim miejscu znajduje się niski popyt na nowe tematy szkoleń, wskazany jako bariera przez 39,5% badanych. Sugeruje to, że rynek odbiorców w regionie pozostaje stosunkowo zachowawczy, co może ograniczać skłonność firm do eksperymentowania z bardziej innowacyjnymi lub specjalistycznymi tematami i sprzyja utrzymywaniu dotychczasowych, „sprawdzonych” obszarów tematycznych.

Wykres 10. Które spośród poniższych barier w znacznym stopniu utrudniają rozwój lub modyfikację oferty szkoleniowej?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Kolejne bariery mają już niższe wartości, jednak wciąż pozostają istotne:

- ograniczona liczba wykwalifikowanych trenerów (31,0%),
- ograniczone środki finansowe (30,7%),
- brak czasu lub zasobów organizacyjnych (27,6%).

W dalszej kolejności respondenci wskazywali:

- konkurencję cenową na rynku (21,6%),
- brak wiedzy o trendach i potrzebach rynku (21,0%).

Rzadko zaznaczanymi odpowiedziami był brak barier (10,0%) oraz trudność w udzieleniu odpowiedzi (5,0%). Powyższy rozkład odpowiedzi oznacza, że znaczna część firm dostrzega realne przeszkody utrudniające rozwój oferty.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że oferta szkoleniowo-doradcza w województwie świętokrzyskim jest tematycznie szeroka, lecz jej rdzeniem pozostają kompetencje zawodowe i branżowe, wspierane przez rozwój kompetencji miękkich oraz treści z obszaru zarządzania, HR, marketingu i przedsiębiorczości. Obszar kompetencji cyfrowych jest już obecny, ale wciąż pełni funkcję uzupełniającą, co sugeruje istotny potencjał rozwojowy w kontekście postępującej cyfryzacji gospodarki i rynku pracy.

Badane podmioty jednoznacznie wskazują, że kształt oferty w bardzo dużym stopniu zależy od czynników zewnętrznych – wpływu pandemii COVID-19 i zmian w trybie pracy, rosnących oczekiwań i potrzeb klientów, wdrażanych polityk publicznych, działań konkurencji oraz czynników makroekonomicznych. Silnie akcentowane są także czynniki wewnętrzne:

strategia rozwoju oferty, współpraca między działami, kompetencje i doświadczenie trenerów/konsultantów, wyniki ewaluacji wśród uczestników oraz sytuacja finansowa organizacji. Oznacza to, że oferta jest efektem zarówno presji otoczenia, jak i jakości kapitału ludzkiego oraz organizacyjnego poszczególnych firm.

Na tym tle szczególnego znaczenia nabierają zidentyfikowane bariery innowacyjności. Najczęściej wskazywane przeszkody to ograniczona skłonność klientów do ponoszenia wyższych kosztów szkoleń, niski popyt na nowe tematy szkoleń, braki kadrowe (niedostatek wykwalifikowanych trenerów), niewystarczające środki finansowe po stronie firm szkoleniowych oraz brak czasu/zasobów organizacyjnych. Bariery te wprost wynikają z opisanej wcześniej struktury sektora – zdominowanego przez mikro- i małe przedsiębiorstwa, działające w warunkach silnej presji cenowej i ograniczonych zasobów inwestycyjnych.

7.3. Identyfikacja trendów społeczno-kulturowych oraz technologiczno-ekonomicznych wpływających na branżę

W kolejnej części przeanalizowano, w jakim otoczeniu funkcjonuje sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim oraz jak sam siebie postrzega w kontekście zachodzących zmian. Punktem wyjścia są oceny wpływu kluczowych trendów społeczno-kulturowych i technologiczno-ekonomicznych na branżę (tabele 11. i 12.), a następnie – deklaracje dotyczące stopnia przygotowania organizacji do dalszych zmian oraz sposobów reagowania na pojawiające się trendy (wykresy 11. i 12.). Pozwala to uchwycić pełniejszy obraz: od diagnozy otoczenia, przez ocenę własnej gotowości, po konkretne działania adaptacyjne podejmowane przez podmioty działające na rynku usług rozwojowych.

Analiza wyników badania ankietowego wskazuje, że większość badanych podmiotów dostrzega silny lub bardzo silny wpływ trendów społeczno-kulturowych na funkcjonowanie branży usług szkoleniowo-rozwojowych (tabela 11.). W żadnym z analizowanych obszarów nie odnotowano odpowiedzi wskazujących na brak wpływu, co świadczy o powszechnym przekonaniu, iż zmiany społeczne i kulturowe stanowią istotne tło dla kształtowania oferty edukacyjnej i doradczej.

Tabela 11. W jakim stopniu poniższe trendy społeczno-kulturowe mają wpływ na branżę?

	1 – brak wpływu	2 – słaby wpływ	3 – umiarko- wany wpływ	4 – silny wpływ	5 – bardzo silny wpływ	Trudno powie- dzieć
Zmiany demograficzne (starzenie się populacji, migracje, różnorodność kulturowa)	0,0%	0,0%	22,6%	40,1%	33,9%	3,4%
Wpływ wydarzeń światowych (pandemia, konflikty zbrojne, niepewność społeczna)	0,0%	0,0%	24,1%	30,7%	42,0%	3,1%
Wzrost znaczenia kompetencji miękkich i społecznych	0,0%	0,3%	26,0%	32,9%	37,3%	3,4%
Zmiany stylu pracy i życia (praca zdalna, elastyczność, work-life balance)	0,0%	0,9%	28,8%	36,7%	28,2%	5,3%
Zmiany w postawach wobec uczenia się dorosłych (np. uczenie się przez całe życie)	0,0%	0,9%	31,7%	32,6%	30,7%	4,1%
Wzrost oczekiwań wobec personalizacji usług (dopasowanie do indywidualnych potrzeb uczestników)	0,0%	0,3%	34,5%	43,6%	18,5%	3,1%
Rosnąca świadomość ekologiczna i wartości zrównoważonego rozwoju	0,0%	0,6%	35,7%	35,7%	22,6%	5,3%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Analizowane dane wskazują, że branża szkoleniowo-rozwojowa w województwie świętokrzyskim jest w dużym stopniu wrażliwa na trendy społeczno-kulturowe. Najsilniejszy wpływ respondenci przypisali zmianom demograficznym – starzeniu się populacji, migracjom i rosnącej różnorodności kulturowej. Ten czynnik jako mający „bardzo silny” lub „silny” wpływ wskazało łącznie 74,0% podmiotów (33,9% „bardzo silny”, 40,1% „silny”). Niewiele niższy poziom oddziaływania odnotowano w przypadku wpływu wydarzeń światowych, takich jak pandemia, konflikty zbrojne i niepewność społeczna – łącznie 72,7% organizacji ocenia ten trend jako bardzo silnie lub silnie kształtujący branżę (42,0% i 30,7%). Można wnioskować, że podmioty szkoleniowo-rozwojowe w regionie postrzegają swoje otoczenie

jako dynamicznie zmieniające się, a zmiany struktury ludności oraz globalne kryzysy wymuszają lub będą wymuszały w przyszłości dostosowanie tematyki i form szkoleń.

Wysoko plasuje się również wzrost znaczenia kompetencji miękkich i społecznych – łącznie 70,2% badanych oceniło jego wpływ jako bardzo silny lub silny (37,3% „bardzo silny”, 32,9% „silny”). Nieco niższe, lecz wciąż wyraźne znaczenie mają zmiany stylu pracy i życia (praca zdalna, elastyczność, work-life balance) – 64,9% wskazań „bardzo silny” lub „silny” wpływ (28,2% i 36,7%), a także zmiany w postawach wobec uczenia się dorosłych (np. uczenie się przez całe życie), ocenione jako bardzo silne lub silne przez łącznie 63,3% organizacji (30,7% i 32,6%). Dane te mogą sugerować, że firmy coraz mocniej dostrzegają znaczenie kompetencji psychospołecznych oraz potrzebę długofalowego wspierania uczenia się dorosłych, jednocześnie próbując odpowiadać na nowe modele pracy i życia codziennego.

Nieco niższe, choć nadal istotne, znaczenie mają trendy związane z oczekiwaniami wobec sposobu projektowania usług. Wzrost oczekiwań wobec personalizacji (dopasowanie do indywidualnych potrzeb uczestników) jako czynnik o bardzo silnym lub silnym wpływie wskazało łącznie 62,1% podmiotów (18,5% „bardzo silny”, 43,6% „silny”). Rosnąca świadomość ekologiczna i wartości zrównoważonego rozwoju została oceniona jako bardzo silny lub silny trend przez 58,3% organizacji (22,6% i 35,7%). Można przypuszczać, że choć kwestie personalizacji oraz zrównoważonego rozwoju są nieco rzadziej wskazywane niż zmiany demograficzne czy globalne wydarzenia, to i one wchodzą do katalogu istotnych uwarunkowań – stopniowo wpływając na sposób projektowania programów, dobór treści oraz form współpracy z uczestnikami szkoleń.

Podsumowując, dane z tabeli 11. pokazują, że branża szkoleniowo-rozwojowa w województwie świętokrzyskim funkcjonuje w silnie zmieniającym się otoczeniu społecznym. Kluczowe znaczenie mają czynniki demograficzne, potrzeba personalizacji usług, wpływ wydarzeń światowych oraz rosnąca rola kompetencji. Wszystko to wymusza na organizacjach szkoleniowych większą elastyczność, ciągłe dostosowywanie ofert oraz inwestycje w nowe metody, formy i treści kształcenia.

Wyniki przedstawione w kolejnym zestawieniu (tabela 12.) wyraźnie pokazują, że trendy technologiczno-ekonomiczne mają bardzo duży wpływ na ofertę szkoleniową podmiotów działających w województwie świętokrzyskim. W każdej analizowanej kategorii zdecydowanie dominują odpowiedzi „silny wpływ” i „bardzo silny wpływ”, co potwierdza, że sektor usług rozwojowych funkcjonuje w warunkach dynamicznych zmian technologicznych oraz rosnącej presji ekonomicznej.

Tabela 12. W jakim stopniu poniższe trendy technologiczno-ekonomiczne mają wpływ na Państwa ofertę szkoleniową?

	1 – brak wpływu	2 – słaby wpływ	3 – umiarkowa- ny wpływ	4 – silny wpływ	5 – bardzo silny wpływ	Trudno powiedzieć
Zmiany gospodarcze (inflacja, koszty pracy, sytuacja ekonomiczna klientów)	0,0%	0,0%	20,4%	41,4%	31,0%	7,2%
Rozwój narzędzi e-learningowych i platform edukacyjnych	0,9%	1,9%	22,6%	40,1%	29,5%	5,0%
Postępująca digitalizacja usług szkoleniowych	0,9%	0,9%	23,2%	38,6%	30,7%	5,6%
Wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych wśród trenerów i uczestników	0,9%	0,0%	22,3%	33,9%	35,4%	7,5%
Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji i zarządzaniu wiedzą	0,9%	0,9%	23,5%	40,8%	27,3%	6,6%
Zielona transformacja i rozwój zielonych kompetencji	1,9%	0,9%	21,3%	37,6%	29,2%	9,1%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najsilniejszy wpływ respondenci przypisali zmianom gospodarczym – inflacji, kosztom pracy oraz sytuacji ekonomicznej klientów. Ten czynnik jako mający „bardzo silny” lub „silny” wpływ wskazało łącznie 72,4% organizacji (31% „bardzo silny wpływ”, 41,4% „silny wpływ”). Sugeruje to, że podmioty szkoleniowe muszą na bieżąco reagować na presję kosztową i kondycję finansową swoich klientów.

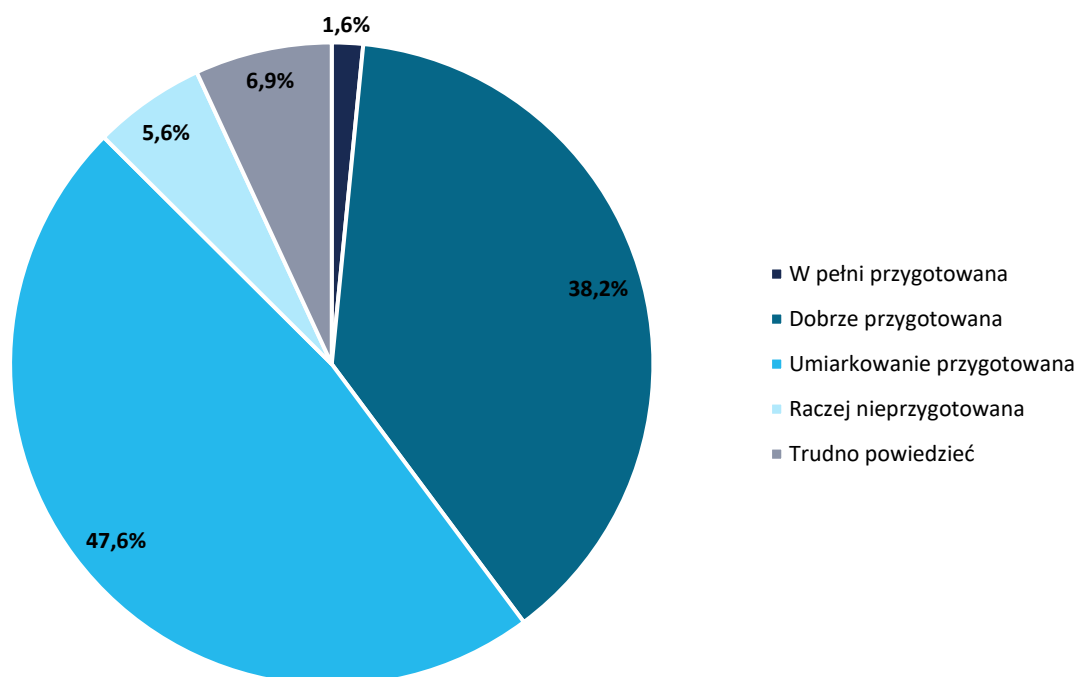
Wysoko oceniono również wpływ rozwoju narzędzi e-learningowych i platform edukacyjnych – łącznie 69,6% badanych uznało ten trend za czynnik o bardzo silnym lub silnym oddziaływaniu (29,5% i 40,1% wskazań). Zbliżony poziom znaczenia mają postępująca digitalizacja usług szkoleniowych oraz wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych wśród trenerów i uczestników – oba te czynniki uzyskały po 69,3% odpowiedzi „bardzo silny” lub „silny wpływ” (odpowiednio 30,7% i 38,6% w przypadku digitalizacji oraz 35,4% i 33,9% w przypadku kompetencji cyfrowych). Można wnioskować zatem, że rozwiązania cyfrowe – zarówno po stronie narzędzi, jak i umiejętności użytkowników – stały się jednym z ważnych filarów projektowania i realizacji usług szkoleniowych.

Nieco niższy, lecz wciąż wysoki poziom oddziaływania odnotowano w przypadku wykorzystania sztucznej inteligencji w edukacji i zarządzaniu wiedzą oraz zielonej transformacji i rozwoju zielonych kompetencji. AI jako trend o bardzo silnym lub silnym wpływie na ofertę wskazało łącznie 68,1% organizacji (27,3% „bardzo silny”, 40,8% „silny wpływ”), natomiast zieloną transformację – 66,8% podmiotów (29,2% i 37,6%).

Wszystkie analizowane trendy technologiczno-ekonomiczne silnie oddziałują na ofertę usług szkoleniowych, przy czym największe znaczenie mają zmiany gospodarcze, rozwój e-learningu, postępująca digitalizacja oraz wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych. Obszary te nie tylko kształtują tematykę i metody realizacji szkoleń, ale także wpływają na tempo rozwoju i konkurencyjność podmiotów działających w regionie.

Największa grupa respondentów (47,6%) deklaruje, że ich organizacja jest „umiarkowanie” przygotowana do zachodzących zmian społecznych, technologicznych i ekonomicznych w branży (zob. wykres 11.).

Wykres 11. W jakim stopniu Państwa organizacja jest przygotowana do dalszych zmian społecznych, technologicznych i ekonomicznych w branży?



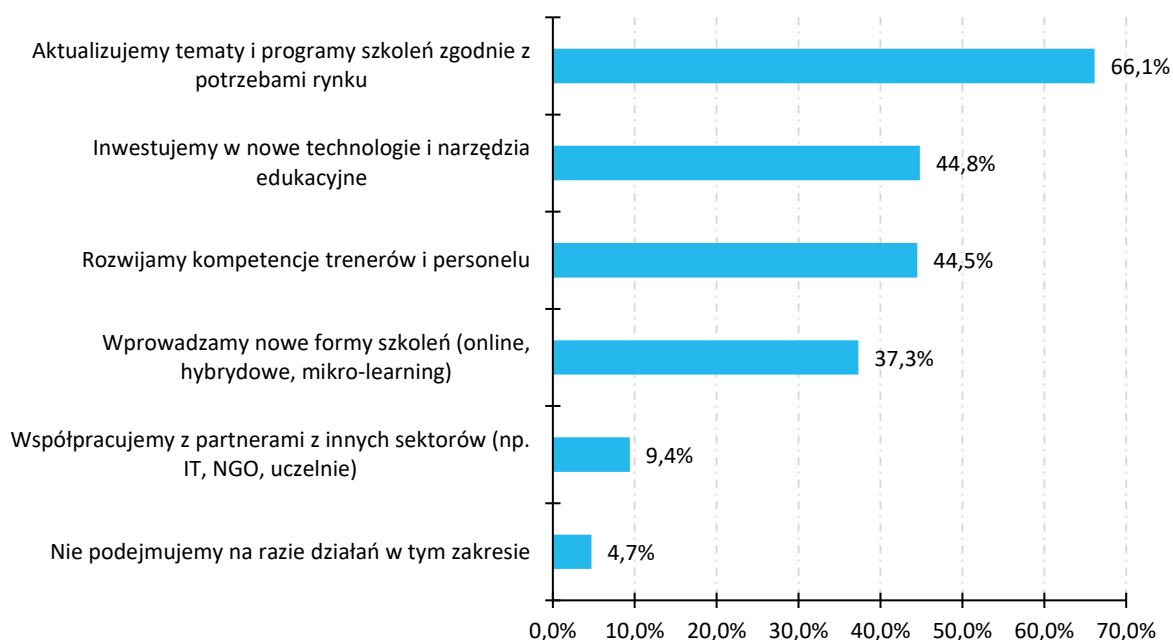
Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

W ujęciu zbiorczym 39,8% badanych postrzega swoje przygotowanie jako co najmniej dobre (w pełni przygotowana oraz dobrze przygotowana).

Niewielki odsetek organizacji deklarujących pełną gotowość (1,6%). Wynik ten koresponduje z wcześniejszymi obserwacjami dotyczącymi barier rozwoju, wśród których wskazywano m.in. ograniczone zasoby finansowe, braki kadrowe czy niską gotowość klientów do inwestowania w rozwój.

Analiza wyników odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące reakcji na pojawiające się trendy społeczne, technologiczne i ekonomiczne pokazuje, że podmioty sektora szkoleniowo-rozwojowego w województwie świętokrzyskim aktywnie podejmują różnorodne działania adaptacyjne (ankietowani mogli wskazać wszystkie pasujące odpowiedzi, zob. wykres 12.).

Wykres 12. Jak Państwa organizacja reaguje na pojawiające się trendy społeczne, technologiczne i ekonomiczne?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Organizacje szkoleniowo-rozwojowe w województwie świętokrzyskim stosują zróżnicowane strategie reagowania na pojawiające się trendy społeczne, technologiczne i ekonomiczne. Najczęściej deklarowaną praktyką jest aktualizacja tematów i programów szkoleń zgodnie z oczekiwaniami rynku, wskazana przez 66,1% respondentów. Oznacza to, że podmioty w największym stopniu dostosowują treści oferowanych usług, a sam proces reagowania ma głównie charakter programowy – polega na modyfikacji już istniejących ścieżek rozwojowych.

Drugą najczęściej stosowaną reakcją jest inwestowanie w nowe technologie i narzędzia edukacyjne, wskazane przez 44,8% organizacji. Ten wynik świadczy o tym, że znaczna część firm postrzega technologie – w tym platformy edukacyjne, narzędzia do pracy zdalnej, rozwiązania e-learningowe i AI – jako kluczowe dla zwiększenia atrakcyjności, skalowalności i efektywności usług szkoleniowych.

Podobny odsetek respondentów (44,5%) deklaruje, że rozwija kompetencje trenerskie i kompetencje personelu, co wskazuje na inwestycję w kapitał ludzki jako odpowiedź na dynamikę zmian w otoczeniu. Utrzymanie wysokiego poziomu kwalifikacji kadry wydaje się dla organizacji równie istotne, jak modernizacja infrastruktury technologicznej.

Mniejsza, lecz nadal znacząca grupa (37,3%) realizuje działania polegające na wprowadzaniu nowych form szkoleń – takich jak szkolenia hybrydowe, mikro-szkolenia, szkolenia immersyjne czy rozwiązania oparte na grywalizacji. Wynik ten potwierdza, że innowacyjne formy dydaktyczne stają się jednym z ważniejszych sposobów reagowania na potrzeby rynku, choć ich wykorzystanie nie jest jeszcze powszechne.

Tylko 9,4% badanych wskazuje współpracę z partnerami zewnętrznymi (np. firmami IT, NGO, uczelniami), co sugeruje, że działalność w regionie ma nadal w dużej mierze charakter indywidualny, a potencjał partnerstw pozostaje niewykorzystany.

Jedynie 4,7% firm nie podejmuje żadnych działań w tym zakresie. Wynik ten potwierdza, że większość organizacji jest świadoma zachodzących procesów i podejmuje przynajmniej w minimalnym stopniu działania adaptacyjne.

Podsumowując, analiza wyników jednoznacznie pokazuje, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim funkcjonuje w warunkach silnej presji zarówno ze strony trendów społeczno-kulturowych, jak i technologiczno-ekonomicznych. Zmiany demograficzne, rosnąca rola kompetencji miękkich, potrzeba personalizacji usług i konsekwencje globalnych wydarzeń (szczególnie pandemii) są postrzegane jako bardzo istotne czynniki kształtujące zapotrzebowanie na szkolenia. Równocześnie cyfryzacja usług, rozwój e-learningu, upowszechnienie narzędzi AI oraz zmiany gospodarcze (inflacja, koszty pracy, sytuacja ekonomiczna klientów) w coraz większym stopniu determinują zarówno tematykę, jak i formy realizacji szkoleń.

W tej rzeczywistości większość organizacji ocenia swoje przygotowanie do dalszych zmian jako umiarkowane lub dobre, co świadczy o świadomości adaptacyjnej, ale też o dostrzeganiu własnych ograniczeń. Firmy widzą konieczność reagowania na trendy, koncentrując się na aktualizacji treści szkoleń, inwestycjach w technologie i podnoszeniu kompetencji trenerskich.

Łącznie wyniki sugerują, że sektor jest silnie wrażliwy na zmiany w otoczeniu i świadomy ich znaczenia, ale jednocześnie wciąż znajduje się na etapie przejściowym między adaptacją reaktywną a w pełni proaktywnym, strategicznym podejściem do zarządzania zmianą. Dalszy rozwój branży będzie zależał od tego, na ile uda się wzmocnić jej zdolność do wyprzedzającego reagowania na trendy – poprzez inwestycje w kompetencje cyfrowe i zarządcze, budowanie długofalowych strategii oraz pogłębianie współpracy między instytucjami działającymi na rynku usług rozwojowych.

7.4. Analiza proponowanych form kształcenia oraz stosowanych metod badania potrzeb rynku

W podrozdziale 7.4 dokonano analizy dwóch kluczowych wymiarów funkcjonowania badanych podmiotów: proponowanych form kształcenia oraz stosowanych metod badania potrzeb rynku. Pierwszy z nich pozwala określić, jakie typy usług (kursy zawodowe, programy rozwojowe, szkolenia grupowe i indywidualne, coaching, mentoring, konsulting itp.) są faktycznie oferowane oraz w jakich formułach są realizowane (stacjonarne, zdalne, hybrydowe, w miejscu pracy). Drugi wymiar dotyczy stopnia strategicznego podejścia do kształtowania oferty: od oceny planowego lub doraźnego charakteru działań, przez katalog metod diagnozowania potrzeb szkoleniowych, aż po zakres faktycznego wykorzystania wyników tych badań w procesie budowy i modyfikacji usług. Zestawienie obu perspektyw umożliwi ocenę, na ile oferta sektora jest nie tylko zróżnicowana formalnie, ale również oparta na rzetelnej diagnozie potrzeb i zarządzana w sposób strategiczny, a na ile pozostaje zdominowana przez tradycyjne modele kształcenia i reaktywne dostosowywanie się do bieżących oczekiwań klientów.

Analiza wyników wskazuje, że oferta badanych podmiotów jest zróżnicowana pod względem rodzaju i formy prowadzenia zajęć, jednak wciąż dominuje tradycyjny, stacjonarny model kształcenia. W niektórych obszarach kształcenia formuła mieszana jest stosowana porównywalnie często jak stacjonarna, natomiast formuła wyłącznie zdalna wykorzystywana jest jedynie incydentalnie (zob. tabela 13.).

Tabela 13. Czy Państwa organizacja oferuje poniższe formy kształcenia i w jakich formułach?

	Tak, w formule stacjonarnej	Tak, w formule zdalnej (np. e-learning, udostępnianie materiałów)	Tak, w formule mieszanej (częściowo zdalnie, częściowo stacjonarnie)	Tak, w miejscu pracy	Taka forma kształcenia nie była oferowana	Trudno powiedzieć
Szkolenia i treningi indywidualne	56,7%	0,9%	24,5%	4,7%	12,2%	0,9%
Szkolenia i treningi grupowe	61,4%	0,0%	16,9%	7,5%	14,1%	0,0%
Formalne potwierdzanie poziomu kompetencji (np. certyfikacja)	48,6%	0,9%	29,8%	0,9%	17,9%	1,9%
Kursy zawodowe i kursy umiejętności zawodowych	42,0%	0,0%	29,8%	0,9%	25,4%	1,9%
Programy rozwojowe	37,3%	0,0%	31,7%	0,9%	24,5%	5,6%
Konsulting, doradztwo	20,7%	0,0%	25,1%	6,6%	42,0%	5,6%
Warsztaty	26,3%	0,9%	9,4%	7,5%	52,4%	3,4%
Seminaria i konferencje	30,7%	0,0%	3,8%	5,6%	57,1%	2,8%
Instruktaże	21,6%	0,9%	5,6%	6,6%	58,9%	6,3%
Coaching	13,2%	0,9%	9,1%	9,1%	63,0%	4,7%
Szkoły dla dorosłych	19,4%	0,0%	6,6%	3,8%	67,4%	2,8%

Mentoring	9,4%	0,9%	8,2%	9,1%	66,8%	5,6%
Prelekcje, odczyty, wywiady	15,7%	0,0%	0,9%	6,6%	70,2%	6,6%
Studia podyplomowe	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	87,8%	7,5%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najczęściej oferowanymi formami kształcenia były szkolenia i treningi indywidualne (86,8% badanych firm prowadzi tę formę kształcenia), szkolenia i treningi grupowe (85,8% wskazań), formalne potwierdzanie poziomu kompetencji (80,2%), kursy zawodowe i kursy umiejętności zawodowych (72,7%) oraz programy rozwojowe (69,9%).

Najczęściej oferowanymi szkoleniami w formie stacjonarnej są szkolenia i treningi grupowe (61,4% wskazań, przy 16,9% w formie mieszanej oraz 7,5% w miejscu pracy), szkolenia i treningi indywidualne (56,7% wskazań, przy 24,5% w formie mieszanej oraz 4,7% w miejscu pracy) oraz formalne potwierdzanie poziomu kompetencji, np. w formie certyfikacji (48,6% wskazań, przy 29,8% w formie mieszanej oraz 0,9% w miejscu pracy).

Wykorzystanie form zdalnych pozostaje stosunkowo ograniczone. We wszystkich kategoriach szkoleń liczba odpowiedzi potwierdzających stosowanie formuły online nie przekracza kilku procent, co sugeruje, że pełne przejście do edukacji cyfrowej nie nastąpiło, a narzędzia e-learningowe wykorzystywane są jedynie pomocniczo. Wynikać może to też z charakterystyki niektórych form szkoleń, które mogą być trudne do przeniesienia do formy zdalnej.

Częściej, przynajmniej w części form szkoleń, wykorzystywana jest formuła mieszana, łącząca elementy nauki zdalnej i stacjonarnej. Znalazła ona zastosowanie m.in. w konsultingu i doradztwie (47,6% wskazań wśród firm oferujących tę formę kształcenia), programach rozwojowych (45,3% wskazań wśród firm oferujących tę formę kształcenia) czy kursach zawodowych i kursach umiejętności zawodowych (40,9% wskazań). Sugeruje to rosnącą popularność modeli hybrydowych, choć nadal w odniesieniu do większości form szkoleń są one stosowane w mniejszym zakresie niż tradycyjne formy stacjonarne.

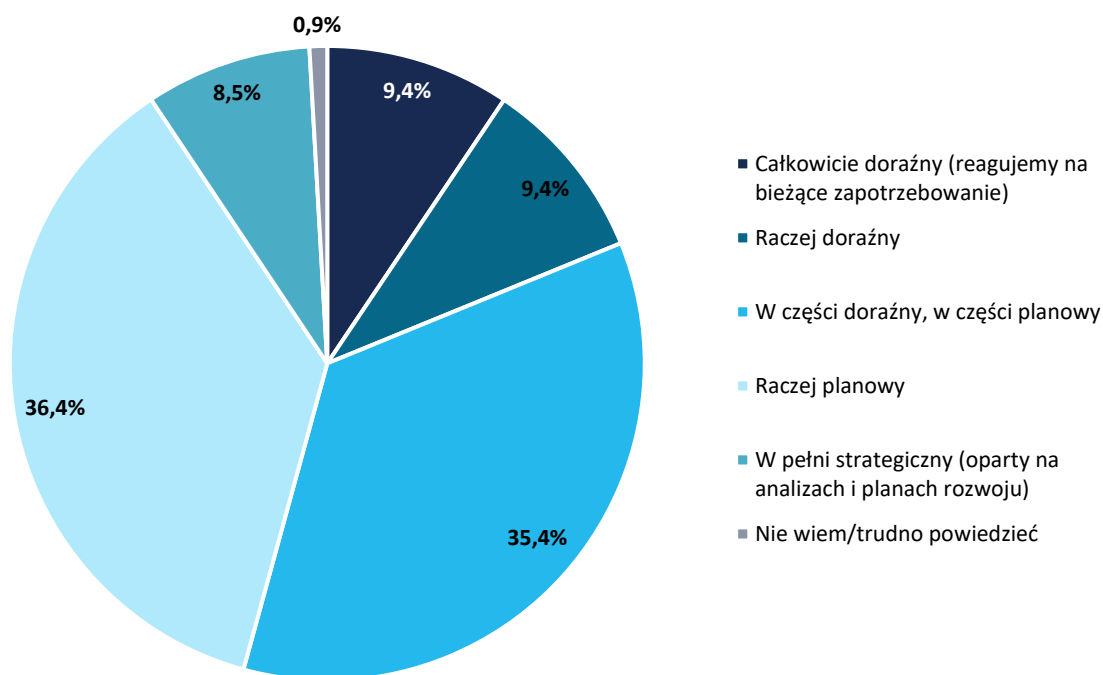
Elementem oferty niektórych firm jest także prowadzenie zajęć w miejscu pracy, szczególnie w przypadku studiów podyplomowych (100% firm oferujących tę formę kształcenia świadczy ją w taki sposób), mentoringu (33% firm świadczących tę formę kształcenia), prelekcji, odczytów i wywiadów (28,4%) oraz coachingu (28,2%). Warto jednak zauważyć, że formuła ta w przypadku zdecydowanej większości form kształcenia częściej pełni funkcję uzupełniającą.

Wyniki potwierdzają, że mimo upowszechnienia technologii cyfrowych i rozwoju form zdalnych, stacjonarny model szkoleniowy nadal dominuje na regionalnym rynku usług rozwojowych. W przypadku niektórych form kształcenia ważne znaczenie mają szkolenia w formule hybrydowej, jednak w dużej mierze zależy to od specyfiki danej usługi. Rynek jest więc na etapie stopniowej transformacji – nowoczesne formy kształcenia są wprowadzane, ale nie zastąpiły tradycyjnych modeli, które wciąż stanowią podstawę działalności firm szkoleniowych w województwie świętokrzyskim.

Wykres 13. przedstawia natomiast sposób, w jaki podmioty szkoleniowo-rozwojowe z województwa świętokrzyskiego kształtują swoją ofertę – czy jest ona tworzona w sposób planowy i strategiczny, czy raczej ma charakter reaktywny, odpowiadający doraźnie na potrzeby zgłaszane przez klientów. Ocena ta pozwala zrozumieć poziom dojrzałości

organizacyjnej firm działających na rynku usług rozwojowych oraz ich zdolność do długofalowego prognozowania i reagowania na zmiany w otoczeniu.

Wykres 13. W jakim stopniu Państwa oferta jest kształtowana w sposób strategiczny (planowy, oparty na analizie danych i założeń rozwojowych), a w jakim – doraźny (reaktywny wobec zgłoszeń klientów)?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki zaprezentowane na wykresie 13. wskazują, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie znajduje się bliżej modelu planowego niż doraźnego: 44,9% badanych stwierdziło, że ich model działania jest w „pełni strategiczny” lub „raczej planowy”, natomiast tylko 18,8% wskazało odpowiedzi „raczej doraźny” lub „całkowicie doraźny”. Sugeruje to, że znacząca część sektora zaczyna wdrażać bardziej uporządkowane praktyki zarządzania ofertą.

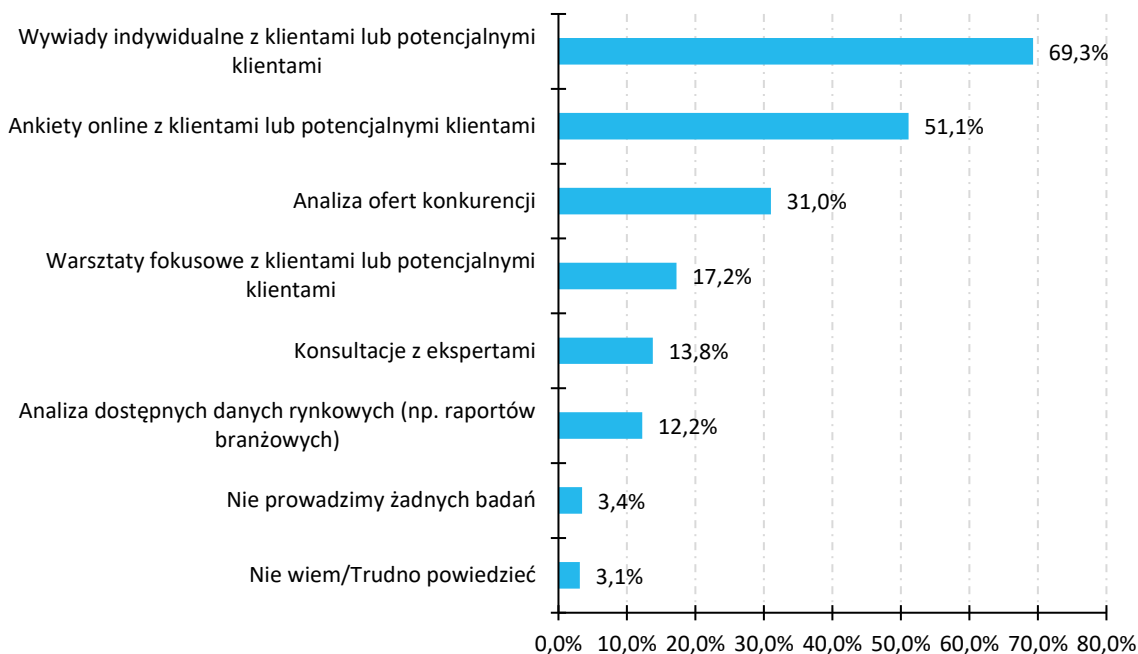
Z drugiej strony tylko 8,5% badanych ocenia, że ich oferta jest „w pełni strategiczna”, oparta na analizach, danych i planach rozwojowych. Stosunkowo niski odsetek wskazuje, że pełne wdrożenie kultury zarządzania strategicznego, obejmującej planowanie wieloletnie i systemowe podejście do projektowania usług, jest w regionie nadal rzadkie.

Warto zwrócić uwagę na dużą grupę respondentów (35,4%), która oceniła, że ich oferta jest „w części doraźna, w części planowa”, co oznacza, że firmy takie jednocześnie reagują na bieżące potrzeby klientów oraz w pewnym zakresie korzystają z założeń rozwojowych i analiz.

Na wykresie 14. przedstawiono natomiast metody, które firmy szkoleniowe wykorzystywały w ciągu ostatnich 12 miesięcy do badania potrzeb rynku. Pytanie miało charakter

wielokrotnego wyboru, dzięki czemu możliwe było uchwycenie pełnego spektrum narzędzi wykorzystywanych przez podmioty do identyfikacji potrzeb klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Uzyskane dane pokazują, na ile działalność firm szkoleniowych jest oparta na diagnozie potrzeb, a na ile na intuicji i doraźnych sygnałach z rynku.

Wykres 14. Jakie metody badania potrzeb rynku szkoleniowego zastosowała Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki wskazują, że organizacje z sektora usług szkoleniowo-rozwojowych najczęściej opierają badanie potrzeb rynku na bezpośrednim kontakcie z klientami, zarówno w formie badań ankietowych, jak i wywiadów. Najbardziej rozpowszechnioną metodą są wywiady indywidualne z klientami lub potencjalnymi klientami, stosowane przez 69,3% firm.

Drugim najczęściej wykorzystywanym narzędziem są ankiety online, z których korzysta 51,1% podmiotów. Metoda ta pozwala na szybkie zebranie danych ilościowych, a jej popularność wynika zarówno z niskich kosztów i łatwości realizacji, jak i z dużej dostępności narzędzi do ankietyzacji online.

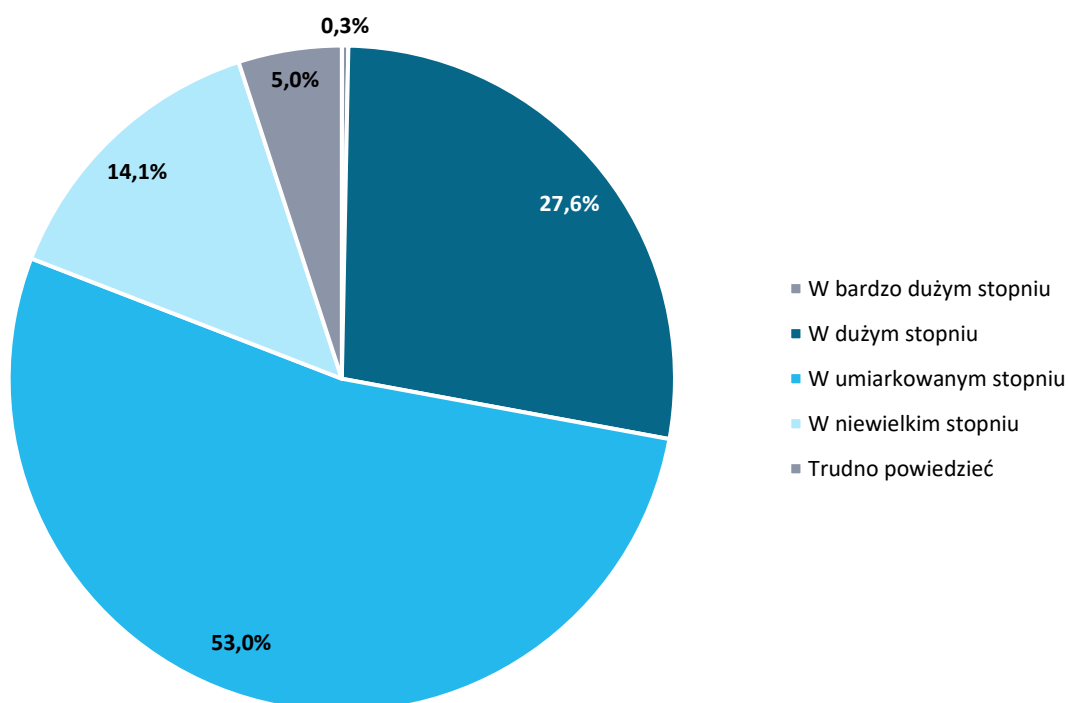
W dalszej kolejności organizacje stosują analizę ofert konkurencji, co zadeklarowało 31,0% respondentów. Wynik ten wskazuje, że znacząca część podmiotów monitoruje rynek usług rozwojowych pod kątem cen, tematyki oraz formy realizowanych szkoleń – co jest jednym z podstawowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej i dostosowywania własnej oferty.

Zdecydowanie rzadziej stosowane są metody jakościowe, takie jak warsztaty fokusowe (17,2%), które wymagają większej organizacji, czasu i zasobów, ale pozwalają na bardziej interaktywną diagnozę potrzeb. Jeszcze mniejszy odsetek organizacji korzysta z konsultacji z ekspertami (13,8%) oraz z analizy dostępnych danych rynkowych (12,2%), co może wynikać z ograniczeń budżetowych lub z mniejszej świadomości wartości zewnętrznej oceny kompetencji i potrzeb.

Podsumowując, wyniki badania wskazują, że dominujące metody mają charakter prostszy i bardziej bezpośredni, a metody bardziej zaawansowane (ekspertskie, warsztatowe, analityczne) są używane rzadziej. Oznacza to, że sektor opiera się głównie na ocenie potrzeb zgłaszanych przez klientów, a nie na zaawansowanych analizach rynku – co odzwierciedla również umiarkowany poziom profesjonalizacji działań strategicznych obserwowany w innych częściach badania.

Wyniki przedstawione na wykresie 15. pokazują natomiast, że organizacje działające w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim w zdecydowanej większości uwzględniają wyniki badań potrzeb rynku w procesie kształtowania swojej oferty, choć stopień tego wykorzystania jest zróżnicowany.

Wykres 15. W jakim stopniu wyniki badań potrzeb rynku wpływają na kształtowanie Państwa oferty szkoleniowej?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Największa grupa respondentów – 53,0% – zadeklarowała, że wykorzystuje wyniki badań w umiarkowanym stopniu. Oznacza to, że organizacje traktują diagnozę potrzeb jako ważny, ale nie kluczowy element procesu decyzyjnego.

Kolejna pod względem liczebności grupa, obejmująca 27,6% organizacji, wskazała, że badania potrzeb wpływają na ofertę w dużym stopniu. Wynik ten można interpretować jako oznakę wyższego poziomu profesjonalizacji – firmy te częściej opierają planowanie szkoleń na systematycznych danych, analizach rynkowych i opiniach klientów.

Znacznie mniejszy odsetek – 14,1% – ocenia wpływ badań potrzeb jako niewielki. Może to wynikać z ograniczonych zasobów, niskiej częstotliwości prowadzenia badań lub oparcia się

głównie na podejściu doraźnym i relacyjnym w kontaktach z klientami. Jedynie 5,0% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co sugeruje, że większość organizacji jest świadoma roli badań potrzeb w procesie tworzenia oferty i potrafi określić własne praktyki w tym zakresie.

Warto zauważyć, że odpowiedź „w bardzo dużym stopniu” praktycznie się nie pojawia (0,3%), co potwierdza, że pełne, analityczne zarządzanie ofertą oparte na systematycznych badaniach jest jeszcze rzadkością w regionie.

Analiza wyników wskazuje, że oferta badanych podmiotów jest relatywnie bogata pod względem typów usług, jednak jej fundamentem pozostaje klasyczny, stacjonarny model kształcenia, w którym szkolenia grupowe, indywidualne oraz kursy zawodowe realizowane są przede wszystkim w formie tradycyjnych zajęć „twarzą w twarz”. Formy zdalne i hybrydowe są wprawdzie obecne – szczególnie w takich obszarach jak konsulting, programy rozwojowe czy kursy zawodowe – lecz ich wykorzystanie ma charakter selektywny i wciąż nie stanowi alternatywy systemowej dla kształcenia stacjonarnego. Rynek znajduje się zatem w fazie stopniowej transformacji dydaktycznej, w której nowoczesne formy rozszerzają ofertę, ale nie zmieniają jeszcze zasadniczo dominującego paradygmatu pracy szkoleniowej.

W obszarze zarządzania ofertą i badania potrzeb rynku zauważalny jest umiarkowany poziom profesjonalizacji. Wyniki wskazują, że większość organizacji łączy elementy planowego i doraźnego kształtowania oferty – firmy deklarują stosowanie podejścia „w części planowego, w części reaktywnego” lub „raczej planowego”, natomiast w pełni strategiczne zarządzanie oparte na danych oraz długofalowych założeniach rozwojowych pozostaje udziałem mniejszości. Metody diagnozowania potrzeb rynku koncentrują się głównie na bezpośrednim kontakcie z klientem (wywiady, ankiety online) oraz analizach konkurencji, przy ograniczonym wykorzystaniu bardziej zaawansowanych narzędzi badawczych (warsztaty fokusowe, konsultacje eksperckie, analizy rynkowe). Co istotne, choć 80% podmiotów deklaruje korzystanie z wyników badań potrzeb rynku, to w przeważającej mierze mają one charakter wspierający, a nie decydujący – rzadko stanowią główny, systematyczny fundament procesu projektowania usług.

7.5. Rozpoznanie poziomu innowacyjności w zakresie kształtowania oferty

W podrozdziale poddano analizie poziom innowacyjności sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim oraz zakres wykorzystania nowoczesnych technologii i form kształcenia. Zestawienie wyników z tabeli 14. i tabeli 15. oraz wykresów 16.–18. i 20.–21., pozwala spojrzeć na innowacyjność wielowymiarowo – z perspektywy deklarowanego stosowania innowacyjnych form realizacji usług, samooceny innowacyjności oferty na tle branży, realnej skali wdrażanych zmian produktowych i procesowych, stopnia technologicznego dostosowania organizacji oraz barier utrudniających wprowadzanie innowacji. Uzupełnieniem tej analizy jest ocena upowszechnienia mikropoświadczeń jako jednego z kluczowych instrumentów potwierdzania efektów uczenia się w nowoczesnych systemach kształcenia ustawicznego.

Tabela 14. przedstawia zakres wykorzystania różnych innowacyjnych form realizacji usług szkoleniowo-rozwojowych przez podmioty działające w województwie świętokrzyskim. Uwzględniono zarówno technologie dydaktyczne (AI, VR/AR, grywalizacja, videolearning), jak i nowoczesne modele uczenia się (blended learning, e-learning, model just-in-time). Pytanie pozwala ocenić poziom innowacyjności sektora, kierunek jego transformacji oraz potencjał wdrożeniowy rozwiązań, które dopiero zyskują na znaczeniu.

Tabela 14. Czy poniższe formy realizacji usług szkoleniowo-rozwojowych są wykorzystywane w Państwa organizacji?

	Tak	Nie, ale planujemy wprowadzenie tej formy w ciągu najbliższych 12 miesięcy	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć
Symulacje online i/lub videolearning – nauka poprzez odtwarzanie sytuacji praktycznych lub materiały wideo	70,8%	7,5%	17,2%	4,4%
Gry edukacyjne – wykorzystanie elementów grywalizacji w procesie uczenia się	68,7%	10,3%	15,0%	1,9%
Szkolenia z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI)	53,3%	35,7%	7,5%	2,8%
Model just in time – przekazywanie wiedzy lub rozwijanie kompetencji dokładnie w momencie, gdy pojawia się potrzeba ich zastosowania	49,5%	10,0%	33,5%	6,9%
Blended learning – łączenie tradycyjnych zajęć z elementami nauki online	47,3%	19,4%	26,3%	6,9%
Szkolenia z wykorzystaniem wirtualnej lub rozszerzonej rzeczywistości (VR, AR)	43,3%	39,2%	14,1%	2,8%
Rozwiązania oparte na neurodydaktyce – wykorzystujące wiedzę o funkcjonowaniu mózgu w procesie uczenia się	40,1%	43,6%	13,2%	3,1%
E-learning – szkolenia prowadzone całkowicie zdalnie z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych	36,7%	22,9%	33,5%	6,9%
Inne innowacyjne formy, które są stosowane lub planują być wprowadzone w ciągu najbliższych 12 miesięcy (proszę podać, jakie):	0,0%	0,0%	48,3%	51,7%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki pokazują, że pomimo dużego zróżnicowania stosowanych metod, sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie wykazuje stosunkowo wysoki poziom otwartości na innowacje, szczególnie na technologie związane z symulacjami online i videolearningiem, grami edukacyjnymi oraz szkoleniami z wykorzystaniem AI.

Najczęściej wykorzystywaną formą są symulacje online i videolearning, stosowane przez 70,8% organizacji. Wynik ten wskazuje, że rozwiązania zwiększające zaangażowanie uczestników oraz atrakcyjność szkolenia są już szeroko rozpowszechnione i funkcjonują jako standard w wielu podmiotach. Porównywalnie wysoki poziom wdrożenia dotyczy gier edukacyjnych, które stosuje 68,7% firm. Wskazuje to na rosnącą popularność metod praktycznych, opartych na odtwarzaniu sytuacji zawodowych i uczeniu immersyjnym.

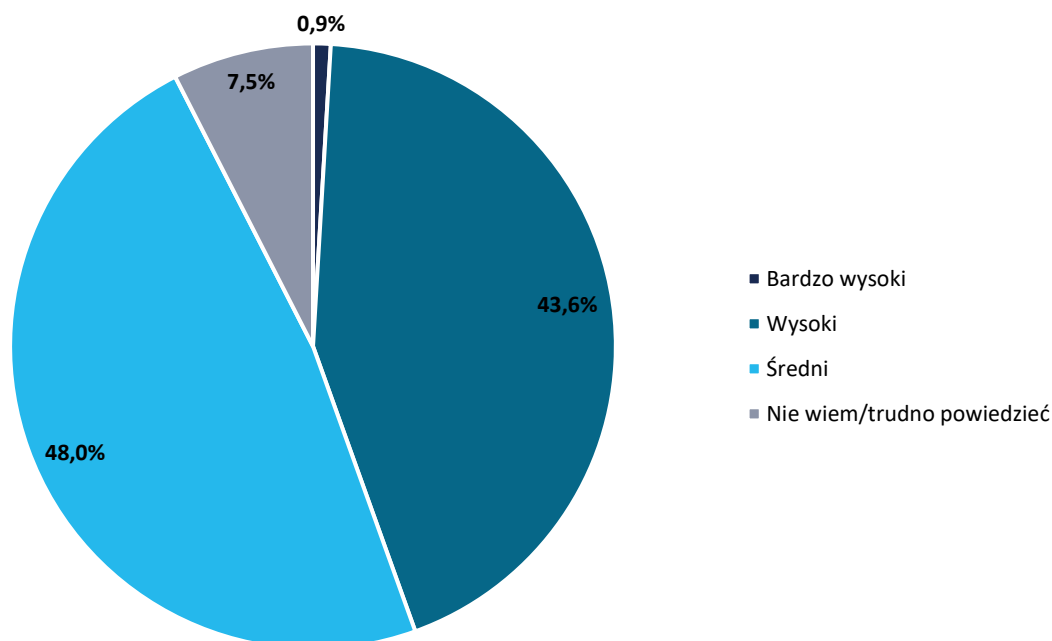
Istotnym trendem jest również stosowanie szkoleń z wykorzystaniem sztucznej inteligencji – tę formę deklaruje 53,3% organizacji, co czyni AI jednym z kluczowych elementów transformacji sektora. Kolejne 35,7% podmiotów planuje wdrożenie narzędzi AI w najbliższych 12 miesiącach, co oznacza, że w perspektywie roku technologia ta może stać się powszechnym standardem w regionalnej ofercie szkoleniowej.

Nieco rzadziej, choć nadal często wykorzystywane, są rozwiązania oparte na stosowaniu modelu just-in-time, w ramach którego wiedza przekazywana jest dokładnie wtedy, gdy pojawia się potrzeba jej zastosowania. Tę formę stosuje obecnie blisko połowa (49,5%) firm, a kolejnych 10,0% planuje jej wprowadzenie w ciągu najbliższego roku. Znaczącą grupę stanowią również podmioty stosujące blended learning (47,3% firm stosuje, 19,4% planuje wdrożyć w ciągu roku) oraz szkolenia z wykorzystaniem VR i AR (43,3% firm je stosuje, 39,2% planuje wdrożyć w ciągu najbliższego roku). Metody oparte na neurodydaktyce (40,1% firm już je stosuje, a 43,6% firm planuje je wdrożyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy) również są stosunkowo popularne, co sugeruje, że wiedza o procesach uczenia się i funkcjonowaniu mózgu coraz częściej staje się fundamentem projektowania usług edukacyjnych. Wciąż wiele organizacji znajduje się na etapie przygotowań do wdrażania tej formy pracy warsztatowej.

Znaczącą grupę stanowią również podmioty stosujące e-learning (36,7% wskazań). Wyniki te pokazują, że formy zdalne stanowią istotny, choć niedominujący element regionalnego ekosystemu usług rozwojowych. Warto zauważyć, że równocześnie znaczący odsetek firm nadal nie stosuje e-learningu (33,5% firm nie wdrożyło i nie planuje w bliskiej przyszłości wdrożyć tej formy kształcenia).

Na wykresie 16. zaprezentowano natomiast ocenę poziomu innowacyjności oferty szkoleniowo-rozwojowej w organizacjach działających w województwie świętokrzyskim. Respondenci oceniali swoje działania w porównaniu z innymi podmiotami z branży, co pozwala określić ogólny stopień zaawansowania technologicznego, metodycznego i organizacyjnego sektora usług rozwojowych w regionie.

Wykres 16. Jak ocenia Pan/Pani poziom innowacyjności oferty szkoleniowej swojej organizacji względem innych organizacji z branży?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najliczniejsza grupa – 48,0% respondentów – ocenia swoją ofertę jako średnio innowacyjną, co sugeruje, że firmy dostrzegają u siebie elementy nowoczesnych metod i narzędzi, ale jednocześnie są świadome ograniczeń, które nie pozwalają im zaklasyfikować się do grupy liderów technologicznych.

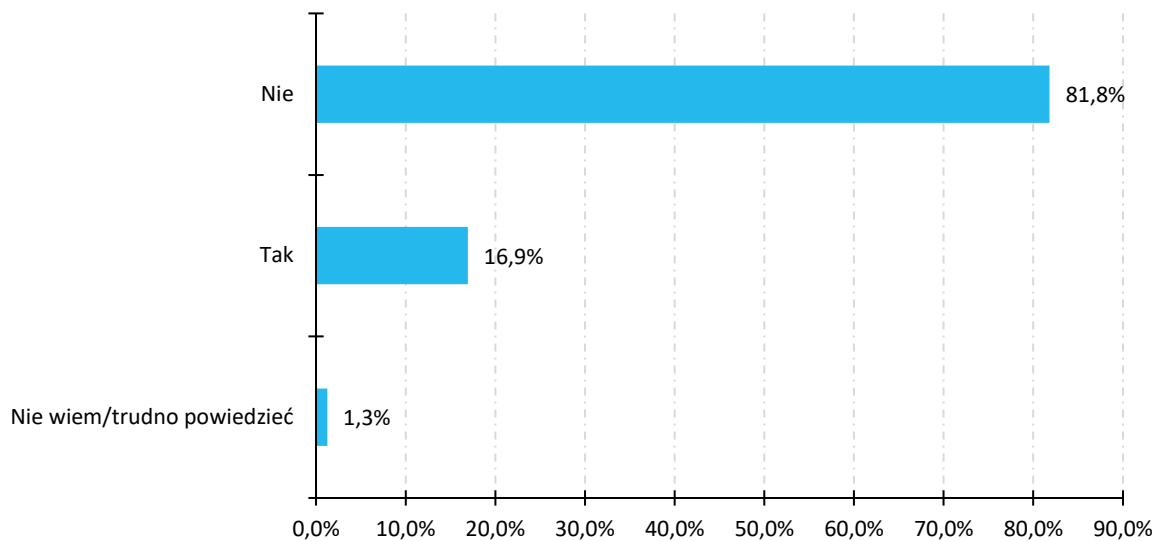
Kolejne 43,6% badanych określa poziom innowacyjności jako wysoki, co wskazuje, że znacząca część sektora aktywnie wdraża nowe technologie edukacyjne i rozwija nowoczesne formy szkoleń. W połączeniu z grupą średnio innowacyjnych podmiotów oznacza to, że ponad 90% firm postrzega swoją ofertę jako przynajmniej częściowo nowatorską w odniesieniu do konkurencji.

Warto zauważyć, że odpowiedź „bardzo wysoki” w odniesieniu do poziomu innowacyjności oferty była wskazywana bardzo rzadko (0,9% badanych), co oznacza, że pełna innowacyjność pozostaje domeną nielicznych organizacji.

Podsumowując, sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie jest postrzegany jako umiarkowanie do wysoko innowacyjnego. Branża jest świadoma potrzeby nowoczesnych metod, jednak skala ich realnego wykorzystania różni się pomiędzy organizacjami.

Wykres 17. przedstawia odpowiedzi organizacji szkoleniowo-rozwojowych z województwa świętokrzyskiego dotyczące tego, czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy wprowadziły one nowe lub istotnie ulepszone usługi szkoleniowo-rozwojowe, a także nowe sposoby ich realizacji, promocji lub sprzedaży. Dane te pozwalają ocenić poziom innowacyjności sektora nie w ujęciu deklaracyjnym, lecz w kontekście realnych działań wdrożeniowych, co stanowi ważne uzupełnienie wcześniejszych ocen subiektywnych dotyczących innowacyjności ofert.

Wykres 17. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Państwa organizacja wprowadziła nowe lub wyraźnie ulepszone usługi szkoleniowo-rozwojowe, a także nowe sposoby ich realizacji, promocji lub sprzedaży?



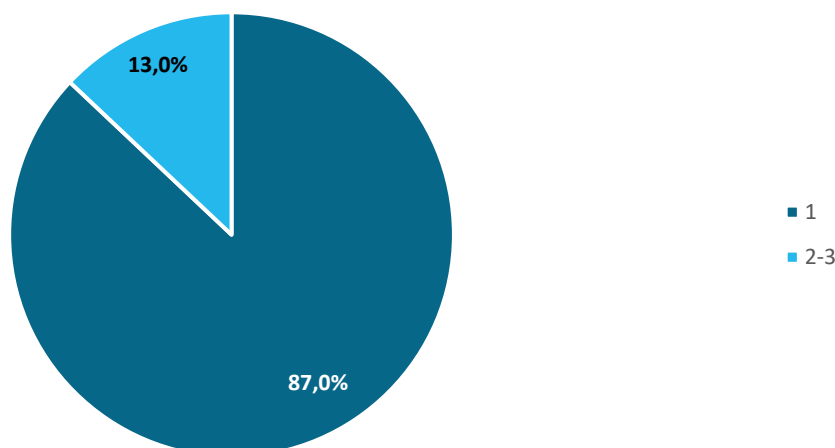
Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

81,8% badanych stwierdziło, że organizacja nie wprowadziła w ostatnim roku nowych bądź istotnie ulepszonych usług szkoleniowo-rozwojowych. Wprowadzenie takich usług zadeklarowało 16,9% badanych firm. Takie proporcje wskazują, że innowacyjność produktowa i procesowa w sektorze ma charakter ograniczony i selektywny.

Warto odnieść przedstawione wyniki do wcześniejszych obserwacji (por. wykres 16.), zgodnie z którymi znaczna część podmiotów ocenia swoją innowacyjność jako wysoką, przy jednocześnie stosunkowo niskim odsetku firm, które w ciągu ostatniego roku wprowadziły nowe lub wyraźnie ulepszone usługi szkoleniowo-rozwojowe. Może to oznaczać, że zmiany wprowadzane w firmach mają charakter raczej ewolucyjny niż rewolucyjny. Niska dynamika innowacji może wynikać z kilku czynników: ograniczonych środków finansowych, niewielkich zespołów kadrowych, wysokiego udziału działań rutynowych w strukturze usług, a także z braku presji rynkowej na szybkie wprowadzanie nowości.

Wykres 18. przedstawia strukturę odpowiedzi na pytanie o łączną liczbę nowych lub istotnie ulepszonych usług oraz metod ich świadczenia, promocji lub sprzedaży, które organizacje szkoleniowo-rozwojowe w województwie świętokrzyskim wprowadziły w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Wykres 18. Ile łącznie nowych lub istotnie ulepszonych usług, metod ich świadczenia, promocji lub sprzedaży wprowadziła Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki z wykresu 18. doprecyzowują, jaka była skala wprowadzanych innowacji wśród organizacji, które w ogóle zadeklarowały wprowadzenie nowych lub wyraźnie ulepszonych usług szkoleniowo-rozwojowych, a także nowych sposobów ich realizacji, promocji lub sprzedaży (por. wykres 17.).

Aż 47 z 54 organizacji, które potwierdziły wprowadzenie innowacji (87% tej grupy), zadeklarowało, że wprowadziły dokładnie jedną nową lub istotnie ulepszoną usługę bądź metodę. Jedynie 7 podmiotów (13%) wskazało, że wdrożyło 2–3 nowe rozwiązania. Żadna organizacja nie zadeklarowała większej liczby innowacji.

W przeliczeniu na całą próbę oznacza to, że 15% wszystkich badanych firm wprowadziło w ostatnim roku jedną innowację, a tylko 2% – kilka (2–3) nowych lub ulepszonych rozwiązań. Można to interpretować jako sygnał, że faktyczna innowacyjność sektora szkoleniowo-rozwojowego w województwie świętokrzyskim nie jest szczególnie wysoka, mimo deklarowanego przez firmy relatywnie wysokiego poziomu innowacyjności.

Nawet wśród tych firm, które deklarują innowacyjność, aktywność w tym obszarze ma charakter raczej punktowy niż systemowy – najczęściej ogranicza się do pojedynczej zmiany w ofercie w ostatnich 12 miesiącach, a przypadki wielokrotnych wdrożeń są wyjątkowe.

Uzyskane wyniki badania ankietowego pokazują również, że większość podmiotów sektora szkoleniowo-rozwojowego korzysta z technologii w sposób ograniczony, głównie na poziomie podstawowym, traktując je jako narzędzie wspierające bieżącą działalność, a nie jako strategiczny zasób rozwojowy (zob. tabela 15.).

Tabela 15. Proszę ocenić, w jakim stopniu poniższe stwierdzenia odzwierciedlają sytuację Państwa organizacji w zakresie dostosowania do zmian technologicznych

	Bardzo dobrze pasuje do naszej organizacji	Raczej pasuje do naszej organizacji	Raczej nie pasuje do naszej organizacji	W ogóle nie pasuje do naszej organizacji	Trudno powiedzieć
Korzystamy z podstawowych narzędzi (sprzętu i oprogramowania komputerowego), a nowoczesne technologie nie są dla nas kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej	23,5%	62,7%	9,1%	0,9%	3,8%
Rozwój w obszarze technologii jest dla nas ważnym kierunkiem, ale dotychczas działania w tym zakresie miały raczej charakter pojedynczych inicjatyw niż kompleksowej strategii.	27,9%	58,3%	2,8%	3,1%	7,8%
Wykorzystujemy nowoczesne technologie we wszystkich projektach i procesach, które realizujemy, choć nie tworzymy jeszcze własnych, unikalnych rozwiązań czy doświadczeń użytkownika.	16,6%	59,9%	6,9%	2,8%	13,8%
Nowoczesne technologie są integralnym elementem naszych celów biznesowych – potrafimy dzięki nim tworzyć unikalne rozwiązania i doświadczenia użytkownika	4,1%	50,5%	34,5%	2,8%	8,2%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Po pierwsze, 86,2% organizacji (23,5% „bardzo dobrze pasuje” i 62,7% „raczej pasuje”) zgadza się ze stwierdzeniem, że korzysta z podstawowych narzędzi – sprzętu i oprogramowania komputerowego – a nowoczesne technologie nie są dla nich kluczowe. Tylko 10,0% podmiotów (9,1% „raczej nie pasuje” oraz 0,9% („w ogóle nie pasuje”) odcina się od takiej charakterystyki, co oznacza, że bazowy poziom digitalizacji jest w sektorze powszechny, ale w wielu przypadkach ogranicza się do „niezbędnego minimum”.

Jednocześnie 86,2% organizacji (27,9% „bardzo dobrze pasuje”, 58,3% „raczej pasuje”) przyznaje, że rozwój technologiczny jest dla nich ważnym kierunkiem, choć dotychczas działania miały charakter pojedynczych inicjatyw, a nie spójnej strategii. Podobny odsetek – 76,5% podmiotów (16,6% „bardzo dobrze pasuje”, 59,9% „raczej pasuje”) – deklaruje wykorzystywanie nowoczesnych technologii we wszystkich projektach i procesach, ale bez tworzenia własnych, unikalnych rozwiązań czy doświadczeń użytkownika. W obu przypadkach widać wyraźnie, że technologia jest wdrażana, lecz głównie w trybie adaptacyjnym: firmy korzystają z dostępnych narzędzi, rzadziej natomiast budują na ich bazie przewagę konkurencyjną.

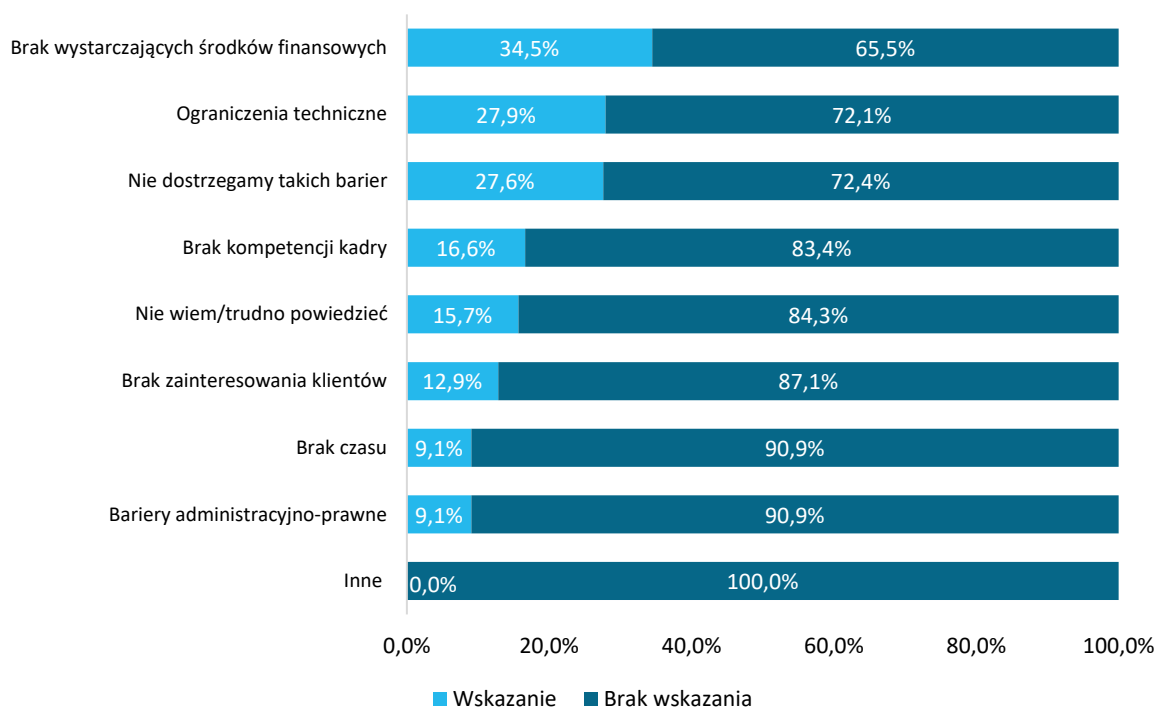
Najbardziej zaawansowane stwierdzenie – mówiące o tym, że nowoczesne technologie są integralnym elementem celów biznesowych organizacji i umożliwiają tworzenie unikalnych rozwiązań – uzyskało już wyraźnie bardziej zróżnicowane odpowiedzi. Co prawda 54,6% organizacji (4,1% „bardzo dobrze pasuje”, 50,5% „raczej pasuje”) identyfikuje się z takim opisem, ale równocześnie 34,5% podmiotów uważa, że raczej on do nich nie pasuje, a 2,8% – że w ogóle nie odzwierciedla ich sytuacji. 8,2% respondentów ma trudność z jednoznaczną oceną. Wskazuje to, że tylko część rynku osiągnęła poziom, w którym technologia staje się realnym, strategicznym motorem biznesu.

Wyniki pokazują sektor, który jest cyfrowo dojrzały operacyjnie, lecz nie w pełni strategicznie. Zdecydowana większość firm korzysta z podstawowych narzędzi IT i widzi znaczenie technologii, wiele z nich wdraża nowoczesne rozwiązania w większości projektów,

ale mniejsza grupa traktuje je jako integralny element modelu biznesowego i źródło unikalnej wartości dla klientów.

Analiza wyników badania ankietowego wskazuje także, że największą przeszkodą w rozwoju innowacyjnych form działalności szkoleniowo-rozwojowej są czynniki finansowe i techniczne, a w mniejszym stopniu – bariery kompetencyjne i organizacyjne (zob. wykres 19.).

Wykres 19. Proszę wymienić główne bariery, które utrudniają wprowadzanie bardziej innowacyjnych rozwiązań do oferty szkoleniowej Państwa organizacji.



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najczęściej wskazywaną barierą (respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi) utrudniającą wprowadzenie bardziej innowacyjnych rozwiązań do oferty szkoleniowej firm jest brak wystarczających środków finansowych – wymieniło ją 110 organizacji, czyli 34,5% badanych. Potwierdza to, że inwestowanie w innowacje (nowe technologie, formy szkoleń, rozwój kadry) w dużej mierze ograniczane jest przez możliwości budżetowe firm, zdominowanych przez mikro- i małe podmioty.

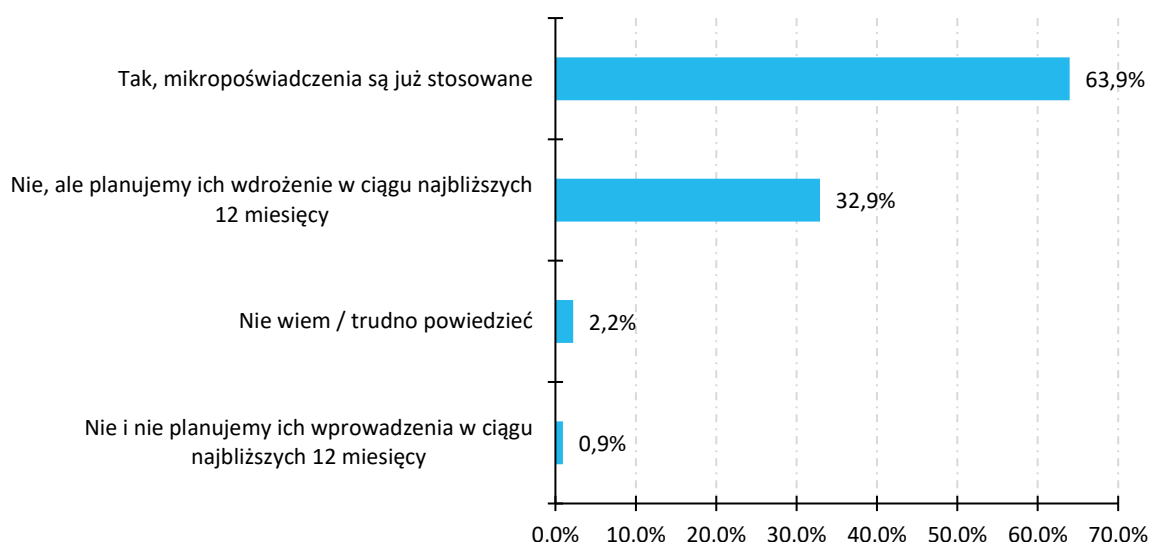
Kolejną istotną przeszkodą są ograniczenia techniczne, zgłaszane przez 27,9% badanych. Chodzi tu o brak odpowiedniej infrastruktury, oprogramowania czy sprzętu, który umożliwiłby wdrażanie bardziej zaawansowanych rozwiązań (np. e-learningu, VR/AR, narzędzi AI).

Zbliżony odsetek – 27,6% – stanowią odpowiedzi „nie dostrzegamy takich barier”, co można interpretować dwójako: część firm rzeczywiście nie odczuwa istotnych ograniczeń, ale u części może to oznaczać brak refleksji nad własnym potencjałem innowacyjnym. Inne bariery, takie jak brak kompetencji kadry czy brak zainteresowania klientów, zostały wskazane przez mniejszą część firm.

Wykres 20. przedstawia odpowiedzi organizacji szkoleniowo-rozwojowych z województwa świętokrzyskiego na pytanie o stosowanie mikroświadczeń – certyfikatów potwierdzających nabycie konkretnych, wąskich umiejętności lub kompetencji w ramach szkoleń i usług rozwojowych – oraz plany ich wdrażania w najbliższych 12 miesiącach. Rozwiązanie to jest jednym z kluczowych trendów w edukacji dorosłych i kształceniu ustawicznym, wspieranym także przez polityki UE.

Mikroświadczenia stanowią obecnie jeden z najważniejszych trendów w edukacji dorosłych, zgodny z politykami Unii Europejskiej dotyczącymi uczenia się przez całe życie (Lifelong Learning). Pozwalają one potwierdzić zdobycie konkretnych umiejętności w krótkich, modułowych formach szkoleniowych, co zwiększa ich wartość rynkową i użyteczność dla pracodawców. Wprowadzenie mikroświadczeń wpisuje się również w szerszy proces formalizacji i transparentności efektów uczenia się poza systemem edukacji formalnej.

Wykres 20. Czy Państwa instytucja wprowadziła lub planuje wprowadzić mikroświadczenia potwierdzające nabycie określonych umiejętności lub kompetencji w ramach szkoleń i usług rozwojowych?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

63,9% organizacji stwierdziło, że mikroświadczenia są przez nie stosowane, a kolejnych 32,9% firm planuje ich wdrożenie w ciągu najbliższego roku. Jedynie 0,9% organizacji stwierdziło, że nie stosuje i nie planuje wprowadzenia tego rozwiązania, natomiast 2,2% nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Tak wysoki poziom wdrożeń i planów w tym obszarze świadczy o dynamicznym upowszechnianiu się mikroświadczeń jako formy walidacji efektów uczenia się w sektorze usług rozwojowych.

Wysoki poziom wdrożenia mikroświadczeń w województwie świętokrzyskim może świadczyć o relatywnie dobrej adaptacji sektora do wymogów europejskich standardów kształcenia, w tym do trendów cyfrowych i kompetencyjnych. Jednocześnie świadczy to o rosnącej świadomości potrzeby walidacji efektów uczenia się, a także o chęci zwiększenia wiarygodności oferowanych usług rozwojowych na rynku pracy.

Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że system mikropoświadczeń staje się powszechnym standardem w działalności szkoleniowej regionu. Wysoki poziom wdrożeń i deklarowanych planów może przyczynić się do podniesienia jakości i konkurencyjności sektora, a także do wzmocnienia jego roli w systemie kształcenia ustawicznego.

Podsumowując, analiza wyników badania wskazuje, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim znajduje się w fazie zaawansowanej, lecz niesymetrycznej transformacji innowacyjnej. Z jednej strony wyniki badania pokazują relatywnie szerokie wykorzystanie nowoczesnych form dydaktycznych – w szczególności symulacji online/videolearningu, grywalizacji oraz rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, przy jednoczesnym dynamicznym wzroście zainteresowania neurodydaktyką czy blended learningiem i e-learningiem. Z drugiej strony wyniki badania pokazują, że realna skala wdrażania innowacji ma w większości przypadków charakter punktowy: tylko niewielki odsetek organizacji wprowadził jakiegokolwiek nowe lub istotnie ulepszone rozwiązania, a tam, gdzie do tego doszło, najczęściej była to pojedyncza zmiana w skali roku.

Samoocena innowacyjności plasuje zdecydowaną większość podmiotów w kategoriach „średnia” i „wysoka”, co świadczy o subiektywnym poczuciu nowoczesności oferty. Jednocześnie szczegółowa analiza odpowiedzi dotyczących dostosowania do zmian technologicznych pokazuje sektor, który jest w dużej mierze cyfrowo dojrzały operacyjnie, ale nie w pełni strategicznie. Organizacje powszechnie korzystają z podstawowych narzędzi IT, w wielu przypadkach implementują nowoczesne technologie w większości projektów, lecz tylko część z nich traktuje technologie jako integralny element modelu biznesowego i źródło unikalnej propozycji wartości.

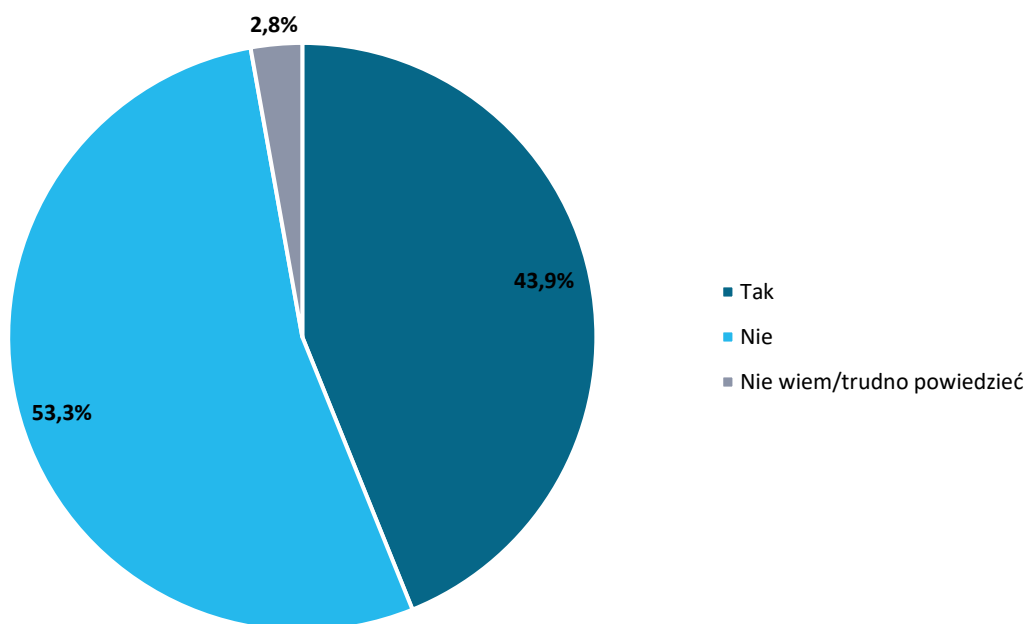
Istotnym uzupełnieniem tej diagnozy są wyniki dotyczące barier, które jednoznacznie wskazują na ograniczenia zasobowe jako główny hamulec dalszej innowacyjności. Brak środków finansowych, niedostatki infrastruktury technicznej, braki kompetencyjne kadry oraz umiarkowane zainteresowanie innowacyjnymi formami po stronie klientów istotnie ograniczają możliwości wdrażania nowych rozwiązań, zwłaszcza w sektorze zdominowanym przez mikro- i małe przedsiębiorstwa. Na tym tle szczególnie interesująco prezentuje się wysoki poziom wdrożeń i planów dotyczących mikropoświadczeń, który świadczy o dobrym dostosowaniu sektora do europejskich kierunków polityki w obszarze LLL oraz rosnącej świadomości znaczenia formalizacji i walidacji efektów uczenia się.

7.6. Identyfikacja metod zapewniania jakości usług, uzyskanych certyfikacji oraz sposobów prowadzenia ewaluacji

W podrozdziale 7.6 przeanalizowano, w jakim stopniu podmioty sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim wdrażają **systemowe rozwiązania w obszarze jakości** – zarówno na poziomie bieżących działań projakościowych, jak i formalnych mechanizmów zapewniania jakości oraz oceny kadry. Analiza obejmuje kolejno: deklaracje dotyczące podejmowania działań na rzecz poprawy jakości usług (wykres 21.), konkretne formy tych działań (wykres 22.) oraz przyczyny ich braku (wykres 23.); następnie poziom instytucjonalnego zakorzenienia sektora w organizacjach branżowych i systemach zrzeszeń (wykres 24. i 25.); w dalszej kolejności stopień upowszechnienia certyfikatów i akredytacji jakości (wykres 26.) oraz na końcu – stosowane w organizacjach praktyki oceny kadry merytorycznej (tabela 16.). Tak ułożona sekwencja pozwala traktować jakość nie tylko jako deklarowaną wartość, lecz jako zespół konkretnych praktyk, struktur i standardów funkcjonujących (lub nieobecnych) w badanych podmiotach.

Na wykresie 21. przedstawiono odpowiedzi organizacji szkoleniowo-rozwojowych z województwa świętokrzyskiego na pytanie, czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy podjęły one działania, które przyczyniły się do poprawy jakości świadczonych usług. Dane pokazują faktyczny poziom aktywności projakościowej w sektorze – czy jakość jest przedmiotem systematycznych działań rozwojowych, czy raczej utrzymuje się ją w oparciu o dotychczasowe praktyki.

Wykres 21. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Państwa organizacja podjęła działania, które przyczyniły się do poprawy jakości świadczonych usług szkoleniowo-rozwojowych?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

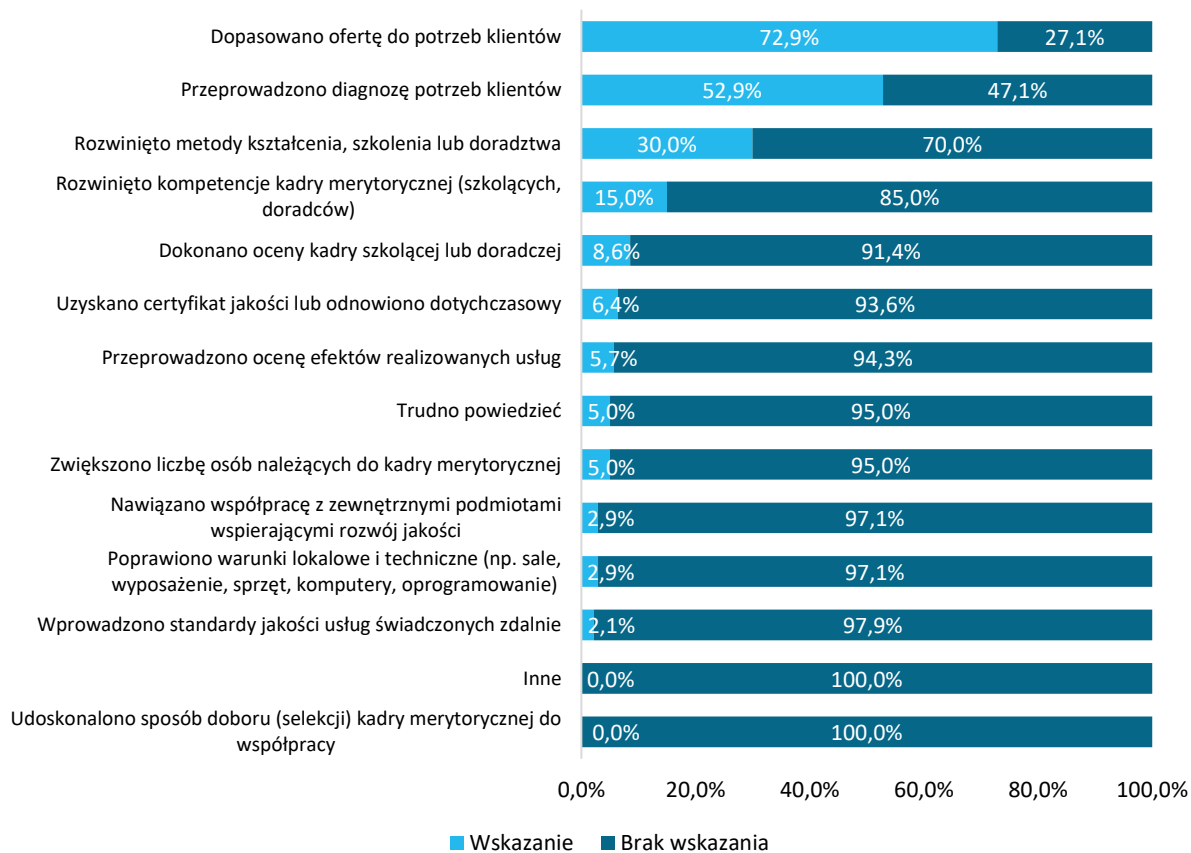
Z danych wynika, że nieco mniej niż połowa badanych organizacji (43,9%) w ciągu ostatnich 12 miesięcy podjęła działania mające na celu poprawę jakości świadczonych usług szkoleniowo-rozwojowych. Z kolei ponad połowa (53,3%) nie realizowała takich działań, natomiast 2,8% respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić sytuacji w swojej organizacji.

Otrzymane wyniki wskazują, że aktywność projakościowa sektora jest umiarkowana. Choć znaczna część podmiotów podejmuje inicjatywy na rzecz doskonalenia oferty, to nadal przeważa postawa zachowawcza, skoncentrowana na utrzymaniu bieżącego poziomu usług, bez wdrażania systemowych mechanizmów zarządzania jakością.

Podsumowując, uzyskane dane pokazują, że choć niemal połowa podmiotów realizuje działania projakościowe, to brak kompleksowego podejścia do zarządzania jakością pozostaje istotnym wyzwaniem dla sektora usług rozwojowych. Dalszy rozwój branży wymaga wzmocnienia kultury jakości, wdrażania systemów ewaluacyjnych oraz inwestycji w kompetencje kadry trenerskiej i zarządczej.

Wyniki badania ankietowego wskazują także, że działania projakościowe w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim mają charakter selektywny i doraźny – skupiają się głównie na dopasowywaniu oferty do potrzeb klientów, a rzadziej dotyczą rozwoju kadry czy wdrażania systemowych standardów jakości (zob. wykres 22.).

Wykres 22. Co Państwu udało się zrobić dla poprawy jakości usług w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najczęściej wymienianym działaniem było dostosowanie oferty do potrzeb klientów, które wskazało 72,9% organizacji. Wynik ten potwierdza, że najczęstszą formą doskonalenia jakości usług jest reaktywne dopasowanie treści i metod szkoleniowych do oczekiwań odbiorców, co stanowi podstawę funkcjonowania większości firm szkoleniowych na rynku.

Drugim pod względem częstości działaniem było przeprowadzenie diagnozy potrzeb klientów (52,9% wskazań), co stanowi kluczowy element w procesie projektowania oferty. Wskazuje to na rosnącą świadomość znaczenia badań potrzeb szkoleniowych jako narzędzia podnoszenia jakości i trafności usług.

Znacznie rzadziej organizacje podejmowały działania rozwojowe w zakresie metod kształcenia (30,0%) oraz doskonalenia kompetencji kadry merytorycznej (15,0%). Oznacza to, że większość firm koncentruje się na dostosowywaniu treści szkoleń, a nie na modernizacji form dydaktycznych czy rozwoju trenerów i doradców. W konsekwencji, rozwój jakości opiera się bardziej na zmianach ofertowych niż na inwestycjach w kapitał ludzki i metodykę nauczania.

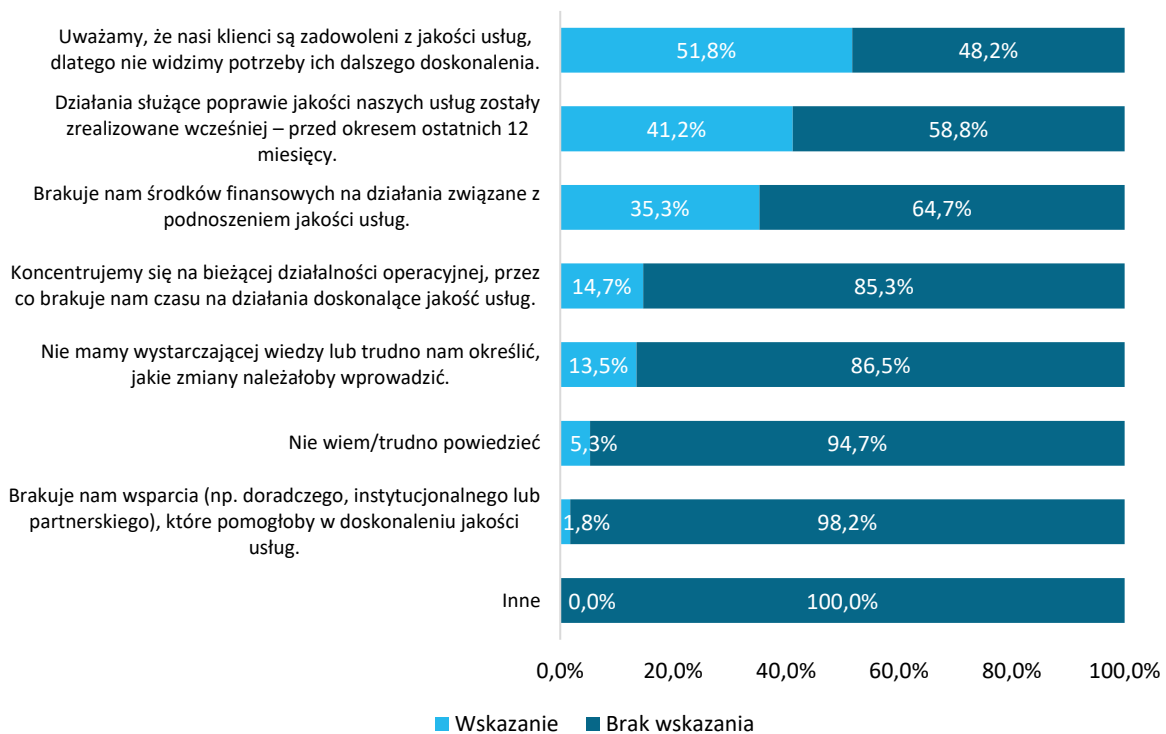
Działania o charakterze systemowym, takie jak ocena kadry (8,6%), przeprowadzanie oceny efektów realizowanych usług (5,7%), uzyskanie certyfikatów jakości (6,4%) czy wdrożenie standardów dla usług zdalnych (2,1%), pojawiały się bardzo rzadko. Świadczy to o tym, że formalizacja i standaryzacja procesów jakościowych w sektorze pozostaje na dosyć niskim poziomie.

Podobnie niska jest aktywność w zakresie współpracy z zewnętrznymi instytucjami wspierającymi jakość (2,9%) oraz poprawy infrastruktury technicznej i lokalowej (2,9%). Wyniki te sugerują, że rozwój jakości w branży jest postrzegany głównie w kategoriach relacji z klientem, a nie w wymiarze organizacyjnym, technologicznym czy certyfikacyjnym.

Struktura działań wskazuje, że sektor szkoleniowo-rozwojowy w regionie koncentruje się na jakości postrzeganej przez klienta, nie zaś na jakości systemowej. Większość organizacji wdraża zmiany ukierunkowane na bezpośrednie dostosowanie usług do popytu, lecz niewielu podejmuje inwestycje w rozwój kadry, standaryzację procesów czy budowę trwałych mechanizmów ewaluacyjnych.

Wykres 23. przedstawia deklarowane przez respondentów powody braku działań pro jakościowych w ich organizacjach w okresie ostatnich 12 miesięcy. Odpowiedzi te odnoszą się do podmiotów, które uprzednio wskazały, że nie podejmowały inicjatyw na rzecz poprawy jakości usług szkoleniowo-rozwojowych i pozwalają zidentyfikować, czy źródłem zaniechania są przede wszystkim czynniki subiektywne (ocena zadowolenia klientów, priorytety operacyjne), ograniczenia zasobowe (finansowe, czasowe, kompetencyjne), czy też brak zewnętrznego wsparcia instytucjonalnego.

Wykres 23. Jakie są powody braku takich działań w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najczęściej wymienianym powodem był pogląd, że klienci są zadowoleni z obecnego poziomu jakości usług, dlatego organizacje nie widzą potrzeby ich dalszego doskonalenia. Taką odpowiedź wskazało 51,8% respondentów, co może świadczyć o braku kultury ciągłego doskonalenia w części podmiotów. Utrwalone przekonanie o wysokiej jakości własnych usług może ograniczać motywację do wprowadzania zmian i innowacji w obszarze jakościowym.

Drugim najczęściej wymienianym powodem jest przekonanie, że działania projakościowe zostały już zrealizowane wcześniej (41,2%). Wynik ten wskazuje, że część firm traktuje doskonalenie jakości jako proces zakończony, a nie jako ciągły element zarządzania usługami rozwojowymi.

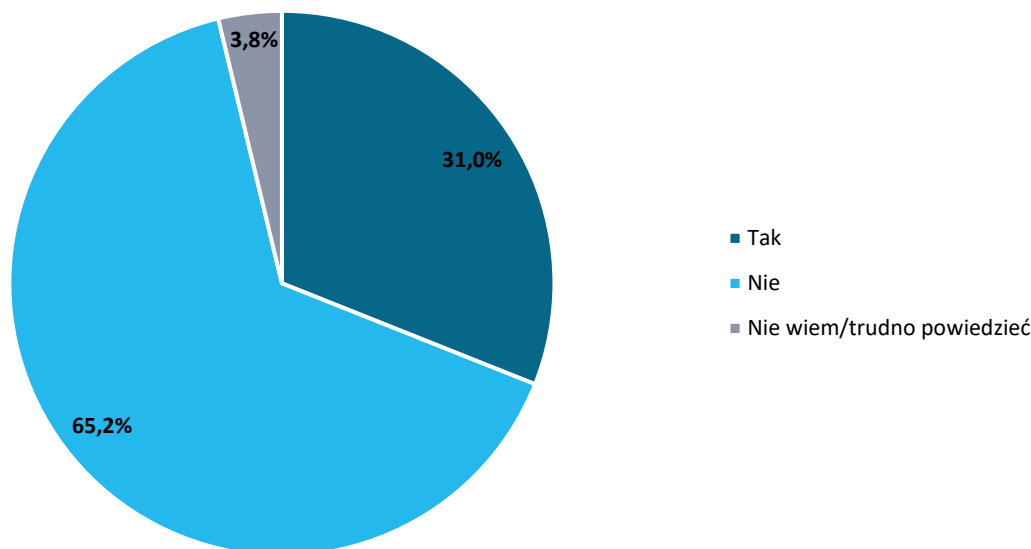
Na trzecim miejscu znalazł się brak środków finansowych na działania związane z podnoszeniem jakości (35,3%). Wynik ten jest spójny z wcześniejszymi obserwacjami dotyczącymi ograniczeń finansowych (por. wykres 19.) i potwierdza, że niedobór zasobów ekonomicznych stanowi kluczową barierę rozwoju jakości w sektorze, zwłaszcza wśród mikro- i małych przedsiębiorstw.

Kolejne wskazania dotyczyły braku czasu na działania rozwojowe (14,7%) oraz niedostatecznej wiedzy (13,5%), co razem pokazuje, że część organizacji boryka się z deficytem kompetencji zarządczych i operacyjnym przeciążeniem. Firmy te koncentrują się na bieżącej realizacji usług, kosztem planowania strategicznego i inwestycji w system jakości.

Wyniki pokazują, że brak działań projakościowych w sektorze wynika głównie z braku presji wewnętrznej i zewnętrznej na zmiany, a także z ograniczeń finansowych i kadrowych. Pewna część organizacji funkcjonuje w modelu utrwalonej oferty, w której poprawa jakości nie stanowi priorytetu strategicznego, lecz incydentalny element rozwoju.

Wykres 24. przedstawia rozkład odpowiedzi na pytanie, czy badane przedsiębiorstwa z sektora usług szkoleniowo-rozwojowych należą do organizacji zrzeszających branżę (np. izb gospodarczych, stowarzyszeń branżowych, związków pracodawców). Pozwala to ocenić poziom formalnej integracji środowiska szkoleniowego w województwie świętokrzyskim oraz skalę uczestnictwa firm w strukturach reprezentujących interesy sektora.

Wykres 24. Czy Państwa przedsiębiorstwo należy do organizacji zrzeszającej branżę usług szkoleniowo-rozwojowych?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Z danych wynika, że około jedna trzecia badanych podmiotów (31,0%) należy do organizacji zrzeszających branżę usług szkoleniowo-rozwojowych. Zdecydowana większość firm (65,2%) nie jest członkiem żadnego stowarzyszenia, izby gospodarczej ani związku branżowego, a 3,8% respondentów nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Stosunkowo duży odsetek firm niezaangażowanych w struktury branżowe wskazuje na dosyć niski poziom instytucjonalizacji sektora usług rozwojowych w województwie świętokrzyskim. Oznacza to, że większość podmiotów funkcjonuje w sposób rozproszony i niezależny, co ogranicza ich możliwości w zakresie wymiany doświadczeń, wspólnego reprezentowania interesów oraz korzystania ze wsparcia eksperckiego czy promocyjnego oferowanego przez organizacje branżowe.

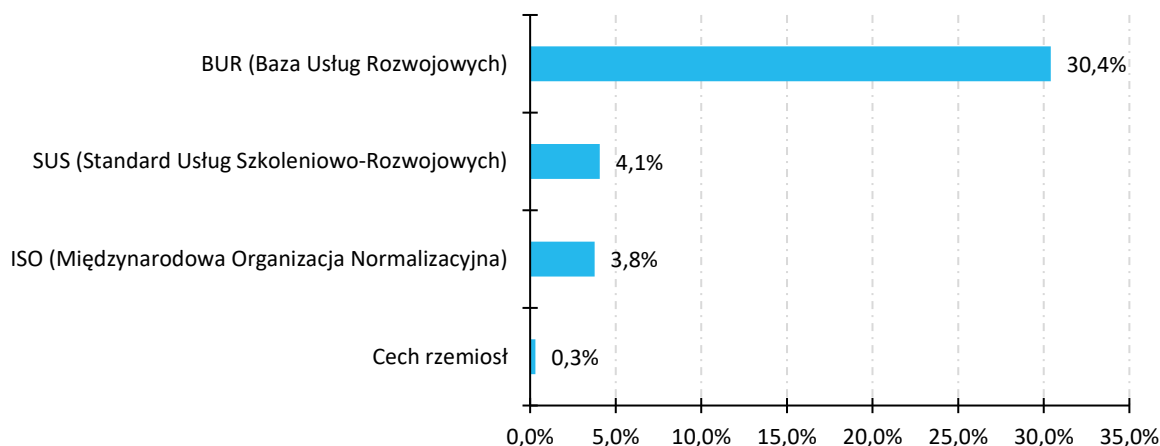
Przynależność do organizacji branżowych często wiąże się z wyższym poziomem profesjonalizacji, dostępu do wiedzy, standardów jakościowych i sieci współpracy, co może pozytywnie wpływać na rozwój innowacyjności i konkurencyjności firm. Względnie niski poziom uczestnictwa w tego rodzaju strukturach może więc stanowić czynnik ograniczający rozwój sektora, zwłaszcza w kontekście transferu wiedzy i wdrażania nowych rozwiązań metodycznych.

Warto również zauważyć, że brak zrzeszenia branżowego utrudnia koordynację działań na poziomie regionalnym – zarówno w zakresie integracji środowiska szkoleniowego, jak

i budowy wspólnych projektów rozwojowych finansowanych ze środków publicznych (np. KPO, EFS+).

Na wykresie 25. zaprezentowano odpowiedzi badanych podmiotów na pytanie, do jakich organizacji zrzeszających branżę usług szkoleniowo-rozwojowych należą badane organizacje.

Wykres 25. Do jakich organizacji zrzeszających branżę usług szkoleniowo-rozwojowych należy Państwa przedsiębiorstwo?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki badania potwierdzają, że najczęściej wskazywaną formą zrzeszenia branżowego wśród badanych podmiotów jest Baza Usług Rozwojowych (BUR) prowadzona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Do BUR należy 97 organizacji, co stanowi 30,4% wszystkich respondentów. 98% organizacji deklarujących przynależność do podmiotów zrzeszających branżę wskazało BUR, co pozwala uznać, że rejestr ten pełni obecnie kluczową funkcję instytucjonalnego ośrodka integracji i standaryzacji sektora usług rozwojowych.

W pojedynczych przypadkach respondenci wskazywali inne formy zrzeszenia, co może świadczyć o zróżnicowanym, lecz nieskoordynowanym charakterze zrzeszeń.

Uzyskane wyniki pokazują, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie jest zinstytucjonalizowany w sposób ograniczony i asymetryczny – silnie skoncentrowany wokół jednej platformy (BUR), przy marginalnym udziale innych organizacji i systemów certyfikacji. Taki model sprzyja utrzymaniu jednolitych standardów jakości w ramach projektów publicznych, ale nie wzmacnia autonomicznej współpracy branżowej ani rozwoju profesjonalnych sieci wymiany wiedzy.

Tabela 16 przedstawia odpowiedzi organizacji szkoleniowo-rozwojowych z województwa świętokrzyskiego na pytanie, czy posiadają lub planują uzyskać certyfikaty i akredytacje jakości w zakresie świadczenia usług rozwojowych. Uwzględniono zarówno standardy branżowe (SUS 2.0 i SUS 3.0), systemy zarządzania jakością (ISO 9001, ISO 29990), akredytacje międzynarodowe i krajowe, jak i certyfikację w Bazie Usług Rozwojowych (BUR). Zestawienie pozwala ocenić poziom sformalizowania systemów jakości w sektorze oraz stopień przygotowania podmiotów do nowych wymogów wynikających z funkcjonowania BUR.

Tabela 16. Czy Państwa organizacja posiada lub ubiega się o certyfikaty lub akredytacje jakości w zakresie świadczenia usług szkoleniowo-rozwojowych?

Certyfikat/akredytacja jakości	Posiadamy certyfikat	Nie posiadamy, ale planujemy uzyskać certyfikat w ciągu najbliższych 12 miesięcy	Nie posiadamy	Nie wiem
Certyfikacja instytucji szkoleniowej w Bazie Usług Rozwojowych (BUR)	50,2%	9,1%	40,8%	0,0%
ISO 9001 – System Zarządzania Jakością	35,1%	29,5%	35,4%	0,0%
Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0	22,9%	28,2%	47,0%	1,9%
Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 3.0	17,6%	31,0%	50,5%	0,9%
ISO 29990 – Usługi edukacyjne dla kształcenia i szkolenia pozaformalnego	13,5%	15,4%	70,2%	0,9%
Certyfikaty przyznawane przez jednostki krajowe (np. OBAC)	10,0%	1,9%	85,3%	2,8%
Akredytacje międzynarodowe	1,6%	6,3%	89,0%	3,1%
Posiadamy lub planujemy uzyskać w ciągu najbliższych 12 miesięcy inne certyfikaty (jakie?)	0,0%	0,0%	63,9%	36,1%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Uzyskane dane wskazują, że poziom certyfikacji jest zróżnicowany w zależności od typu standardu. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem pozostaje certyfikacja w Bazie Usług Rozwojowych (BUR) – 160 organizacji (50,2%) posiada ten certyfikat, a kolejne 9,1% planuje jego uzyskanie w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Wskazuje to, że BUR stanowi obecnie podstawowy i najbardziej dostępny system potwierdzania jakości w sektorze, powiązany z możliwością realizacji szkoleń finansowanych ze środków publicznych.

Drugim najczęściej stosowanym standardem jest ISO 9001 (System Zarządzania Jakością), który posiada 112 organizacji (35,1%), a 29,5% planuje jego uzyskanie. Oznacza to, że łącznie 64,6% respondentów jest obecnie certyfikowanych lub planuje certyfikację zgodnie z międzynarodowymi normami ISO. Wynik ten świadczy o stosunkowo wysokim poziomie profesjonalizacji w części sektora.

Znacznie niższy zasięg mają bardziej specjalistyczne standardy, takie jak ISO 29990 (usługi edukacyjne dla kształcenia pozaformalnego) – wdrożony w 13,5% firm oraz Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0 (22,9%) i jego nowsza wersja SUS 3.0 (17,6%). Oba systemy – opracowane z myślą o branży edukacyjnej – są wciąż w fazie stopniowego upowszechniania. Warto jednak zauważyć, że łącznie ponad 50% badanych firm deklaruje posiadanie lub zamiar wdrożenia co najmniej jednego z dwóch standardów SUS, co może świadczyć o rosnącym znaczeniu krajowych mechanizmów zapewniania jakości.

Zdecydowanie najmniejszy zasięg mają akredytacje międzynarodowe (np. ICF, EFMD, ILM) – posiada je jedynie 1,6% badanych, a 6,3% planuje ich uzyskanie. Rzadko wskazywano także certyfikaty przyznawane przez jednostki krajowe (np. OBAC) – 11,9% łącznie posiada lub planuje ich uzyskanie.

Poziom certyfikacji jakości w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim można określić jako średni, z przewagą rozwiązań krajowych i sektorowych nad międzynarodowymi. System BUR stanowi kluczowy filar jakości w regionie, natomiast pozostałe standardy (ISO, SUS) są rozpowszechnione w mniejszym stopniu.

Wyniki badania ankietowego wskazują także, że większość organizacji przeprowadza ocenę kadry szkoleniowej i doradczej, jednak częstotliwość oraz stosowane metody różnią się w zależności od rodzaju ewaluacji (zob. tabela 17.).

Tabela 17. Jak często Państwa organizacja przeprowadza ocenę kadry merytorycznej (np. szkoleń, trenerów, doradców)?

	Na bieżąco, po każdej zrealizowanej usłudze	Raz na miesiąc	Raz na kwartał	Raz na pół roku	Raz na rok	Rzadziej niż raz na rok	W ogóle nie przeprowadzamy takiej formy oceny	Nie wiem /trudno powiedzieć
Ocena klientów, uczestników szkoleń i kursów	26,0%	32,3%	6,9%	7,5%	4,4%	0,0%	21,9%	0,9%
Ocena na podstawie kilku źródeł jednocześnie, m.in. przełożonego, podwładnych oraz samooceny	12,9%	36,1%	6,6%	7,2%	0,9%	0,0%	33,5%	2,8%
Ocena przełożonego	15,0%	33,2%	6,9%	9,7%	2,8%	0,0%	32,3%	0,0%
Obserwacja w czasie pracy	29,5%	18,5%	3,8%	6,6%	0,0%	0,0%	39,8%	1,9%
Samoocena	14,1%	32,0%	7,5%	7,5%	0,0%	0,0%	36,1%	2,8%
Narzędzia oceny (testy)	12,2%	31,0%	7,5%	4,7%	0,0%	0,0%	40,8%	3,8%
Inne (jakie?):	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Ocena wieloźródłowa, łącząca np. ocenę przełożonego, podwładnych i samoocenę, wykonywana jest po każdej zrealizowanej usłudze lub raz na miesiąc przez 49,0% organizacji. Najczęściej wskazywaną jednostkową formą oceny kadry merytorycznej jest natomiast ocena klientów, uczestników szkoleń i kursów prowadzona po każdej zrealizowanej usłudze lub raz w miesiącu przez 58,3% organizacji (26,0% po każdej realizacji usługi i 32,3% raz w miesiącu), co pokazuje znaczenie informacji zwrotnych od odbiorców usług jako jednego z głównych źródeł danych o jakości pracy trenerów.

Ocena przełożonego jako jednostkowa metoda jest stosowana przez 48,2% organizacji na bieżąco lub raz w miesiącu (odpowiednio 15,0% oraz 33,2%). Stosowanymi metodami są także obserwacja w czasie pracy (48,0% firm wskazuje stosowanie tej metody na bieżąco lub raz w miesiącu) oraz samoocena (46,1% stosuje tę metodę oceny kadry na bieżąco lub raz w miesiącu). Rzadziej w porównaniu do innych metod jednostkowych stosowane są narzędzia testowe i formalne pomiary kompetencji (43,2% firm stosuje je na bieżąco lub raz w miesiącu, a 40,8% organizacji nie prowadzi ich w ogóle), co pokazuje, że ocena kadry przynajmniej w części firm w sektorze opiera się w większym stopniu na opiniach, obserwacji i relacjach, a w mniejszym na mierzalnych wskaźnikach efektywności.

Zebrane wyniki wskazują, że system zapewniania jakości w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim ma charakter częściowo rozwinięty, ale w przeważającej mierze niespójny i niesystematyczny. Po pierwsze, mniej niż połowa organizacji deklaruje podjęcie w ostatnich 12 miesiącach działań projakościowych, a tam, gdzie one występują, koncentrują się one głównie na reaktywnym dopasowywaniu treści i programów do potrzeb klientów oraz incydentalnej diagnozie potrzeb szkoleniowych. Stosunkowo rzadko obejmują rozwój metod dydaktycznych, inwestycje w kompetencje kadry czy budowę sformalizowanych procedur jakości. Powody braku działań projakościowych – przekonanie o wystarczającej jakości obecnej oferty, wcześniejsze,

„zamknięte” działania projakościowe, bariery finansowe oraz deficyty czasu i wiedzy – wskazują na dominację orientacji operacyjnej nad kulturą ciągłego doskonalenia.

Po drugie, instytucjonalne zakorzenienie sektora jest ograniczone i asymetryczne. Zdecydowana większość firm nie należy do żadnej organizacji branżowej, a tam, gdzie zrzeszenie występuje, ma ono niemal wyłącznie charakter powiązania z Bazą Usług Rozwojowych (BUR). BUR pełni funkcję centralnego mechanizmu integracji i standaryzacji jakości, podczas gdy inne formy zrzeszeń i sieci branżowych są słabo rozwinięte. Podobny obraz wyłania się z analizy certyfikacji: stosunkowo szeroko rozpowszechnione są BUR i ISO 9001, a inne typy certyfikatów są w posiadaniu mniejszej części firm.

Po trzecie, praktyki oceny kadry merytorycznej pozostają w dużej mierze oparte na prostych, relacyjnych mechanizmach. Najczęściej stosowane są opinie uczestników szkoleń oraz oceny klientów, natomiast samoocena, oceny wieloźródłowe i formalne narzędzia testowe są wykorzystywane rzadziej, a w pewnej części podmiotów – w ogóle nieobecne. Obserwacja w pracy funkcjonuje jako ważny, ale również niesformalizowany element nadzoru nad jakością. Łącznie oznacza to, że ocena jakości pracy trenerów i doradców opiera się przynajmniej w pewnej części firm w większej mierze na bieżących wrażeniach i relacjach, a rzadziej na mierzalnych wskaźnikach i zintegrowanych systemach ewaluacji.

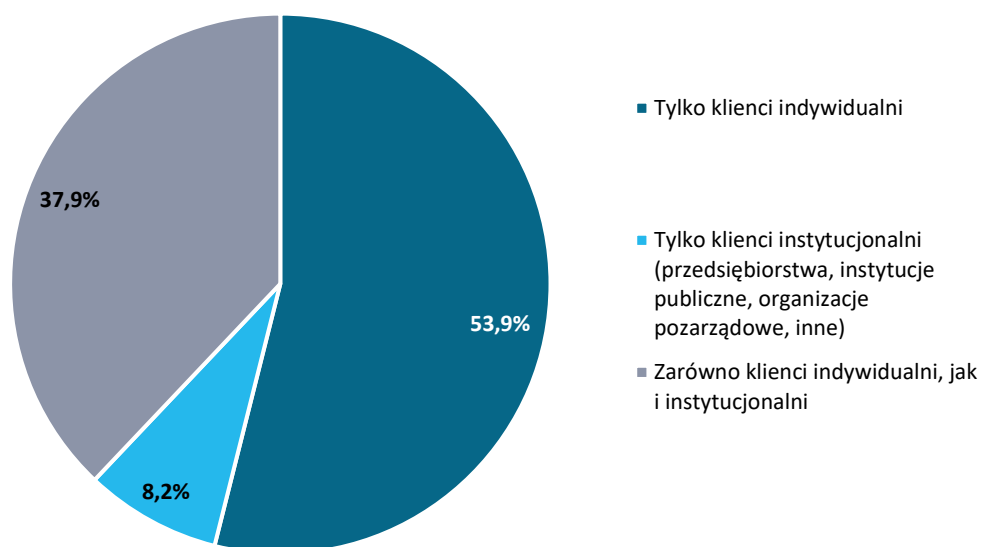
W ujęciu syntetycznym można stwierdzić, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie znajduje się na etapie częściowej profesjonalizacji w obszarze jakości: widoczne są liczne elementy świadczące o dążeniu do standaryzacji (BUR, certyfikacje ISO, wybrane działania projakościowe), jednak rozpowszechnione są też praktyki doraźne, fragmentaryczne i silnie zależne od indywidualnych decyzji poszczególnych organizacji. Wzmocnienie roli jakości jako strategicznego wymiaru zarządzania wymagałoby zarówno wsparcia instytucjonalnego (zachęty do zrzeszania się, certyfikacji, korzystania z doradztwa), jak i rozwoju kompetencji zarządczych oraz wdrożenia bardziej zaawansowanych narzędzi ewaluacji i doskonalenia pracy kadry.

7.7. Charakterystyka klientów i metod ich pozyskiwania

W niniejszym podrozdziale scharakteryzowano strukturę klientów badanych organizacji oraz wykorzystywane metody ich pozyskiwania. Analiza obejmuje zarówno klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych – z uwzględnieniem ich udziału w portfelu klientów, skali współpracy (liczby obsłużonych osób i instytucji), profilu sektorowego odbiorców (w szczególności udziału przedsiębiorstw MŚP oraz instytucji publicznych), jak również kanałów rekrutacji uczestników i budowania relacji z rynkiem. W kolejnych częściach omówiono wyniki dotyczące: ogólnej struktury klientów (wykres 26.), udziału klientów indywidualnych wśród wszystkich klientów (wykres 27.), skali obsługi klientów indywidualnych (wykres 28.) i instytucjonalnych (wykresy 29.–30.), profilu klientów instytucjonalnych (wykres 31.) oraz metod pozyskiwania klientów indywidualnych i instytucjonalnych (wykresy 32.–33.). Tak ujęta perspektywa pozwala ocenić, w jakim stopniu sektor usług rozwojowych w województwie świętokrzyskim jest zorientowany na różne segmenty rynku oraz jakimi narzędziami posługuje się, by te segmenty skutecznie obsługiwać.

Wykres 26. przedstawia strukturę klientów organizacji szkoleniowo-rozwojowych z województwa świętokrzyskiego w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Respondenci wskazywali czy obsługiwali wyłącznie klientów indywidualnych, wyłącznie instytucjonalnych, czy też obie te grupy równocześnie. Dane pozwalają określić, na jakich segmentach rynku koncentruje się działalność badanych podmiotów.

Wykres 26. Kto był klientem Państwa organizacji w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki badania wskazują, że wśród podmiotów sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim największą część stanowią organizacje obsługujące jedynie klientów indywidualnych. Taką grupę odbiorców wskazało 53,9% badanych firm, co oznacza, że nieco ponad połowa rynku koncentruje się na osobach prywatnych inwestujących we własny rozwój zawodowy lub osobisty.

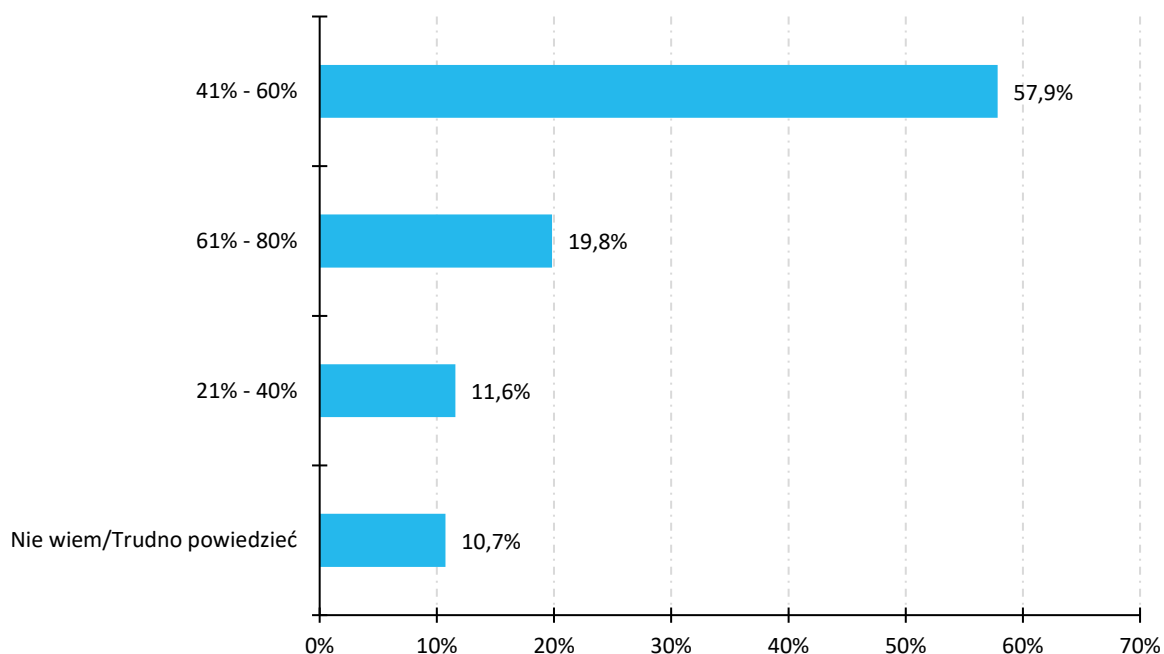
Zaledwie 8,2% respondentów zadeklarowało, że ich działalność opiera się wyłącznie na obsłudze klientów instytucjonalnych – takich jak przedsiębiorstwa, instytucje publiczne czy organizacje pozarządowe. Oznacza to, że niewielka część sektora skupiona jest jedynie na obsłudze tego segmentu klientów.

Istotna grupa, stanowiąca 37,9% badanych, obsługuje zarówno klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych, co świadczy o dywersyfikacji oferty oraz większej elastyczności rynkowej tych podmiotów.

Wysoki odsetek organizacji obsługujących klientów indywidualnych może jednocześnie oznaczać większą wrażliwość sektora na czynniki ekonomiczne i społeczne, w tym zmiany na rynku pracy, nastroje konsumenckie oraz możliwości finansowe uczestników.

Wykres 27. przedstawia szacunkowy udział klientów indywidualnych w ogólnej liczbie klientów (indywidualnych i instytucjonalnych łącznie) w organizacjach szkoleniowo-rozwojowych, które obsługują obie grupy odbiorców. Dane dotyczą 121 firm – tych, które zadeklarowały pracę zarówno z klientami indywidualnymi, jak i instytucjonalnymi.

Wykres 27. Proszę szacunkowo określić udział klientów indywidualnych wśród Państwa wszystkich klientów (a więc wśród indywidualnych oraz instytucjonalnych łącznie):



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

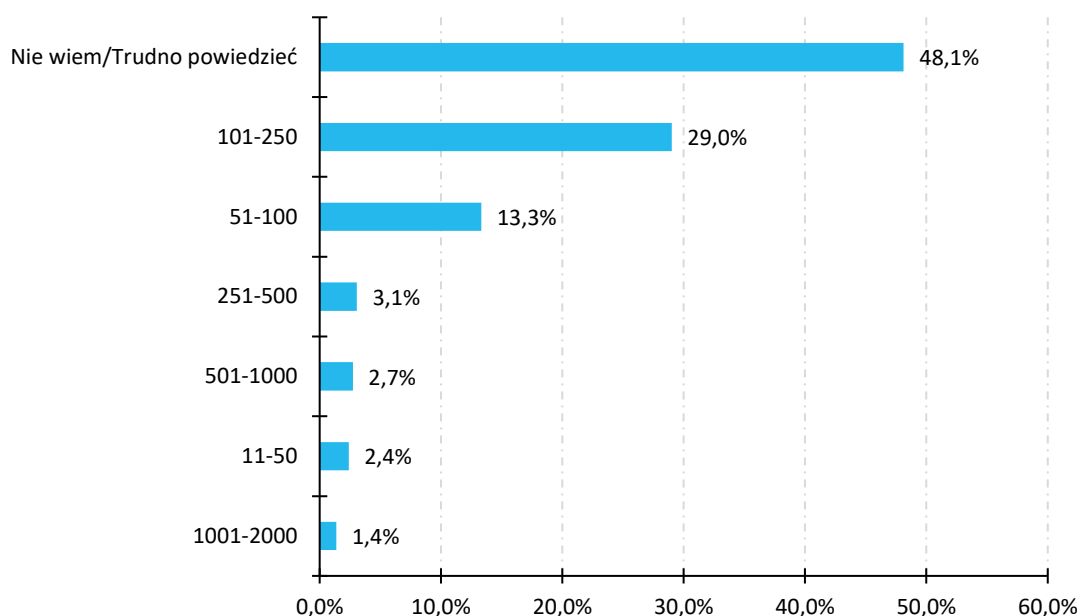
Wśród organizacji obsługujących jednocześnie klientów indywidualnych i instytucjonalnych dominują takie, w których udział klientów indywidualnych jest zbliżony do połowy całego portfela. Najliczniejsza grupa – 70 firm, co odpowiada 57,9% odpowiedzi – szacuje, że klienci

indywidualni stanowią między 41% a 60% wszystkich klientów. Oznacza to, że w typowej organizacji obsługującej obie grupy odbiorców mają one zbliżoną wagę.

Kolejna pod względem liczebności kategoria to organizacje, w których udział klientów indywidualnych jest wyższy i wynosi 61–80%. Taką strukturę zadeklarowało 24 respondentów (19,8% odpowiedzi). Wskazuje to na istnienie segmentu firm, które mimo obsługi instytucji nadal w dużym stopniu opierają się na rynku indywidualnym.

Wykres 28. prezentuje szacunkową liczbę klientów indywidualnych, którzy skorzystali z usług badanych organizacji w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Odpowiedzi udzielano w przedziałach liczbowych, dlatego pokazują one raczej skalę działania niż dokładne wartości. Dane dotyczą 293 podmiotów, które obsługują klientów indywidualnych. Zestawienie pozwala ocenić, czy działalność organizacji ma charakter mikro (kilkudziesięciu klientów rocznie), czy raczej średnio- lub wielkoskalowy.

Wykres 28. Ilu klientów indywidualnych skorzystało z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Największa grupa podmiotów – 29,0% badanych – obsłużyła w ciągu roku od 101 do 250 klientów indywidualnych. Kolejne 13,3% deklaruje liczbę klientów w przedziale 51–100 osób, a 2,4% obsłużyło 11–50 klientów.

Jedynie niewielki odsetek podmiotów obsługuje więcej niż 250 klientów indywidualnych rocznie:

- 3,1% firm obsługuje 251–500 osób,
- 2,7% – 501–1000 klientów,
- a tylko 1,4% deklaruje liczbę klientów przekraczającą 1000 osób rocznie.

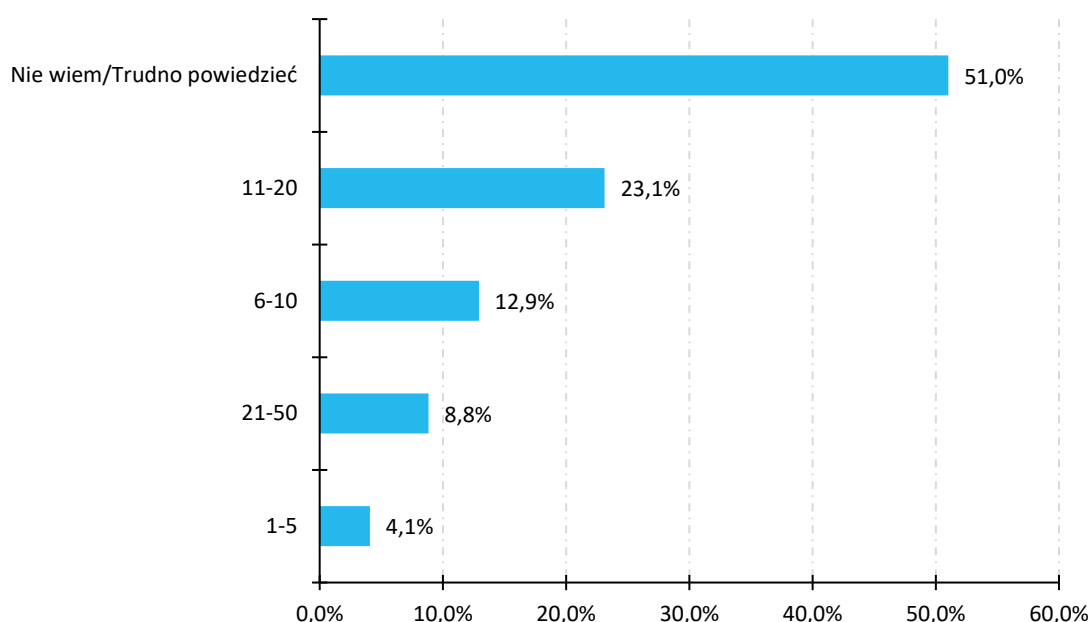
Warto zwrócić uwagę, że 48,1% respondentów nie potrafiło określić liczby swoich klientów indywidualnych, co może świadczyć o braku systematycznego monitorowania danych

operacyjnych, w tym rejestrów uczestników lub narzędzi CRM. Taki wynik wskazuje potencjalnie na potrzebę większej profesjonalizacji zarządzania relacjami z klientami oraz gromadzenia danych o odbiorcach usług.

Wyniki potwierdzają, że większość organizacji sektora szkoleniowo-rozwojowego funkcjonuje w średniej skali, obsługując między 51 a 250 klientów indywidualnych w ciągu roku. Jednocześnie znaczny odsetek podmiotów, które nie śledzą liczby odbiorców, wskazuje na potrzebę rozwoju narzędzi do zarządzania informacją o uczestnikach.

Analiza wyników badania ankietowego pokazuje także, że większość organizacji sektora usług szkoleniowo-rozwojowych obsługuje niezbyt dużą liczbę klientów instytucjonalnych (zob. wykres 29.).

Wykres 29. Ilu klientów instytucjonalnych skorzystało z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najczęściej wskazywanym przedziałem liczbowym była grupa 11–20 klientów instytucjonalnych rocznie, którą wskazało 23,1% respondentów. Kolejne 12,9% organizacji obsłużyło 6–10 klientów, a 4,1% – jedynie 1–5 klientów w ciągu roku. Łącznie oznacza to, że 40,1% badanych współpracowało z maksymalnie 20 instytucjami w skali roku, co pokazuje niezbyt dużą skalę działania tych podmiotów we współpracy z klientami instytucjonalnymi.

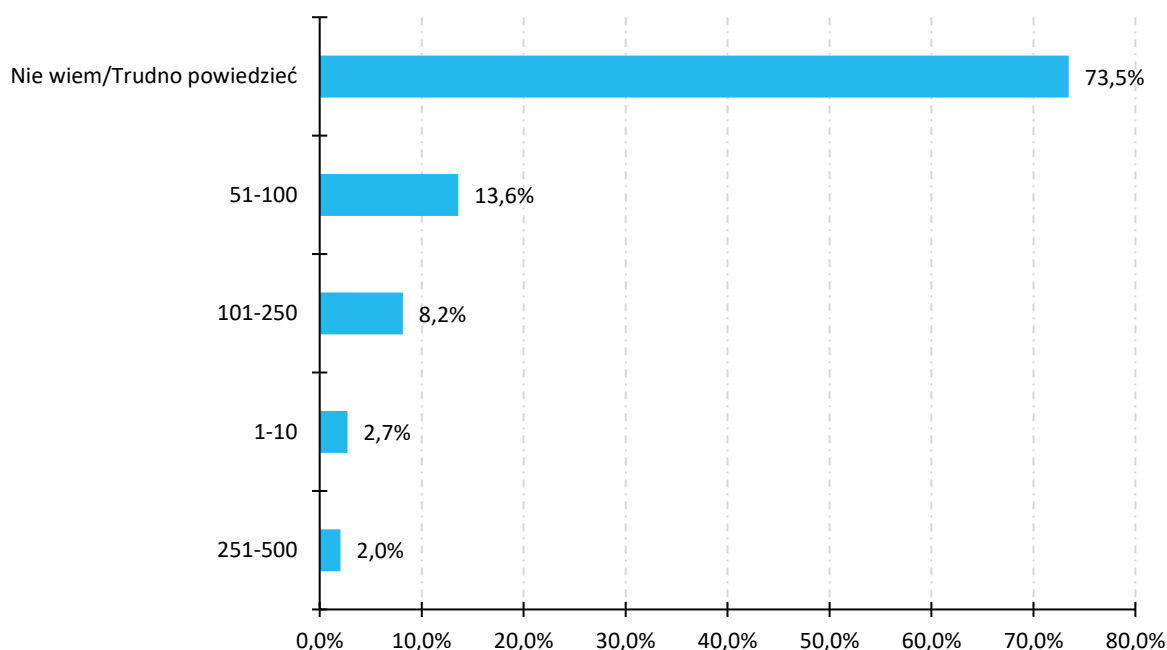
Tylko 8,8% organizacji obsłużyło większą liczbę klientów – od 21 do 50 instytucji. Wyniki te sugerują, że stosunkowo niewielka liczba firm posiada potencjał operacyjny pozwalający na realizację większej liczby kontraktów instytucjonalnych, np. w ramach przetargów publicznych lub projektów systemowych.

Z kolei aż 51,0% respondentów nie potrafiło określić liczby swoich klientów instytucjonalnych. Tak duży udział odpowiedzi „trudno powiedzieć” wskazuje na potencjalny brak systematycznego monitorowania współpracy z instytucjami lub na ograniczoną świadomość analityczną wśród organizacji. Może to również świadczyć o tym, że relacje

z instytucjami mają charakter okazjonalny i nie są prowadzone w ramach sformalizowanego systemu sprzedaży.

Poniższy wykres przedstawia natomiast szacunkową liczbę osób reprezentujących klientów instytucjonalnych (firmy, instytucje publiczne, NGO itp.), które skorzystały z usług badanych organizacji w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Dane dotyczą 147 podmiotów obsługujących tego typu klientów. Zestawienie pozwala ocenić skalę współpracy z klientami instytucjonalnymi w wymiarze liczby uczestników szkoleń.

Wykres 30. Ile osób reprezentujących klientów instytucjonalnych skorzystało z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki badania wskazują, że w większości organizacji sektora usług szkoleniowo-rozwojowych liczba uczestników reprezentujących klientów instytucjonalnych była stosunkowo niewielka, co potwierdza ograniczoną skalę realizacji usług w tym segmencie.

Najczęściej wskazywanym przedziałem liczbowym była grupa 51–100 osób, którą zadeklarowało 13,6% organizacji. Nieco mniejszy odsetek, 8,2%, obsłużył w ciągu roku od 101 do 250 uczestników, natomiast 2,7% firm miało kontakt z 1–10 osobami, a 2,0% – z grupą liczącą 251–500 uczestników.

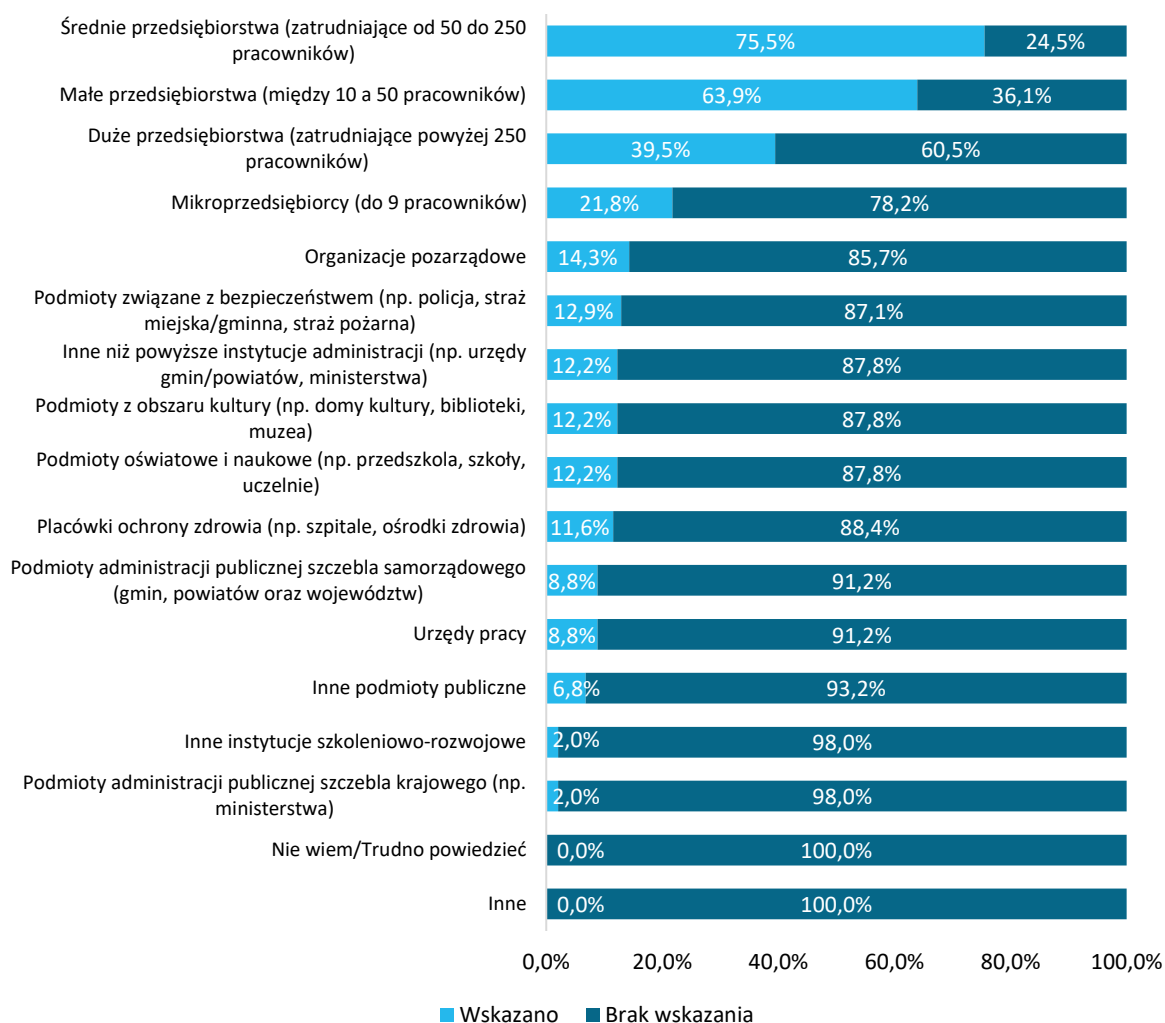
Takie wyniki pokazują, że nawet w przypadku współpracy z instytucjami, działalność większości firm szkoleniowych ma stosunkowo ograniczony zasięg liczbowy. Jest to zgodne z wcześniejszymi obserwacjami (por. wykres 29.), które wskazywały, że większość firm współpracuje rocznie z maksymalnie 20 instytucjami.

Zwraca uwagę bardzo wysoki odsetek organizacji, które nie potrafiły określić liczby uczestników reprezentujących klientów instytucjonalnych – aż 73,5% badanych udzieliło odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć”. Tak duży poziom niepewności może świadczyć o braku systematycznego monitorowania danych dotyczących uczestników szkoleń lub

o braku jednoznacznych kryteriów ewidencji klientów instytucjonalnych (np. przy projektach finansowanych z różnych źródeł).

Wyniki badania ankietowego zaprezentowane na wykresie 31. pokazują, że głównymi klientami instytucjonalnymi organizacji szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim są przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa. Nieco rzadziej podmioty te współpracują z dużymi firmami, natomiast relatywnie najrzadziej – z instytucjami publicznymi.

Wykres 31. Do jakich grup klientów należeli klienci instytucjonalni korzystający z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI

Największy odsetek wskazań (respondenci mogli wskazać wszystkie pasujące odpowiedzi) dotyczy średnich przedsiębiorstw (75,5% firm, które świadczyły usługi dla klientów instytucjonalnych, miało wśród klientów tego typu przedsiębiorstwa) oraz małych przedsiębiorstw (63,9%). Dane te jednoznacznie potwierdzają, że sektor MŚP stanowi kluczową grupę odbiorców usług rozwojowych w regionie.

Nieco niższy, ale wciąż znaczący odsetek odpowiedzi dotyczy dużych przedsiębiorstw, wskazanych przez 39,5% respondentów. Wynik ten pokazuje, że współpraca z największymi firmami jest obecna, ale na mniejszą skalę.

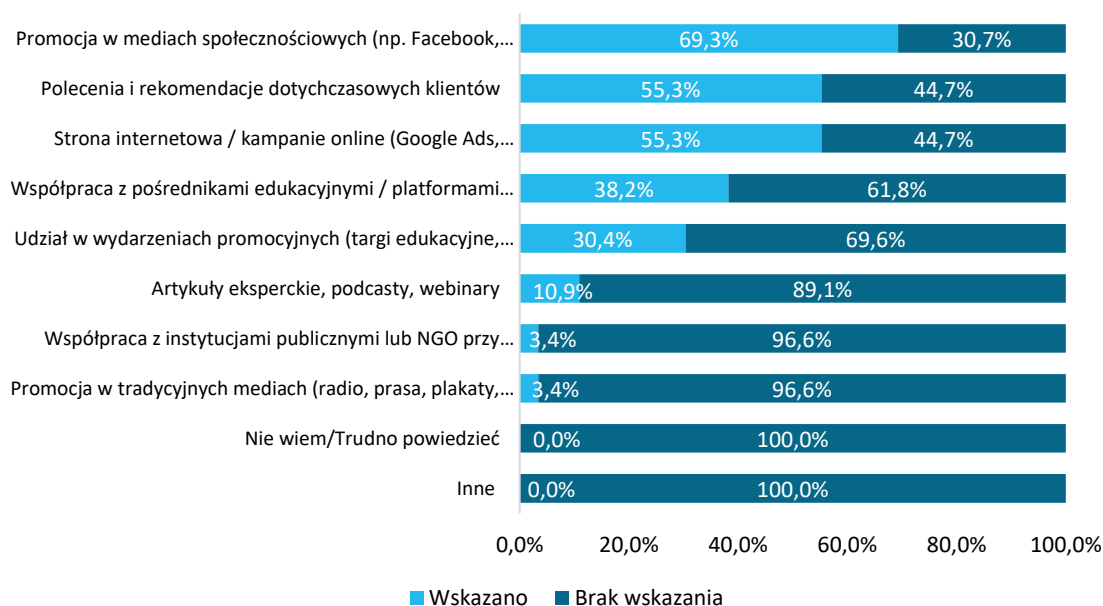
Znacznie rzadziej wskazywano na współpracę z instytucjami publicznymi i organizacjami społecznymi.

- organizacje pozarządowe (NGO) – 14,3%,
- podmioty związane z bezpieczeństwem publicznym (np. policja, straż) – 12,9%,
- podmioty oświatowe i naukowe – 12,2%,
- instytucje kultury – 12,2%,
- placówki ochrony zdrowia – 11,6%,
- urzędy pracy oraz jednostki administracji samorządowej zostały wskazane przez jedynie 8,8% organizacji.

Sektor szkoleniowo-rozwojowy w regionie funkcjonuje przede wszystkim w relacjach z sektorem prywatnym, w szczególności z małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Wykres 32. prezentuje natomiast zestawienie metod, z których w ciągu ostatnich 12 miesięcy korzystały organizacje szkoleniowo-rozwojowe w województwa świętokrzyskiego w celu pozyskiwania klientów indywidualnych. Ponieważ pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru, wykres pokazuje częstość wykorzystania poszczególnych kanałów marketingowych i sprzedażowych – od mediów społecznościowych i działań online, przez rekomendacje klientów, po współpracę z pośrednikami edukacyjnymi i instytucjami publicznymi.

Wykres 32. Jakie metody pozyskiwania klientów indywidualnych stosowała Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Analiza wyników pokazuje, że organizacje sektora szkoleniowo-rozwojowego w województwie świętokrzyskim korzystają z różnorodnych metod pozyskiwania klientów indywidualnych, przy czym dominują nowoczesne kanały komunikacji cyfrowej oraz marketing relacyjny.

Najczęściej wskazywaną metodą była promocja w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, LinkedIn) – stosuje ją 69,3% badanych organizacji. Wynik ten potwierdza, że media społecznościowe stały się głównym narzędziem budowania widoczności, relacji i pozyskiwania klientów w branży usług rozwojowych. Ich popularność wynika z niskiego kosztu kampanii, dużego zasięgu i możliwości precyzyjnego targetowania odbiorców.

Drugą najczęściej stosowaną formą promocji są strony internetowe i kampanie online (Google Ads, newslettery), a także polecenia i rekomendacje klientów – obie metody wskazało po 55,3% badanych.

Na dalszych miejscach znalazły się:

- współpraca z pośrednikami edukacyjnymi lub platformami szkoleniowymi (38,2%),
- udział w wydarzeniach promocyjnych, takich jak targi edukacyjne czy dni kariery (30,4%).

Znacznie rzadziej wykorzystywane są działania o charakterze eksperckim lub tradycyjnym, takie jak publikacje i webinary (10,9%) czy promocja w mediach tradycyjnych (3,4%). Minimalny udział tych metod może wynikać z ograniczonych budżetów marketingowych oraz mniejszej skuteczności tradycyjnych kanałów komunikacji w dotarciu do współczesnych odbiorców usług edukacyjnych.

Podobnie niskie wskazania dotyczą współpracy z instytucjami publicznymi lub organizacjami pozarządowymi przy rekrutacji uczestników (3,4%), co potwierdza, że rekrutacja do usług szkoleniowych ma głównie charakter rynkowy, a nie partnerski czy instytucjonalny.

Wyniki potwierdzają, że sektor usług rozwojowych w regionie aktywnie wykorzystuje nowoczesne kanały cyfrowe i relacyjne do pozyskiwania klientów indywidualnych. Dominuje strategia oparta na mediach społecznościowych i marketingu rekomendacyjnym, podczas gdy działania tradycyjne i eksperckie pozostają marginalne. Taki model komunikacji odzwierciedla cyfryzację sektora oraz dostosowanie się do współczesnych nawyków konsumentów edukacji.

Wykres 33. przedstawia z jakich metod pozyskiwania klientów instytucjonalnych korzystały w ostatnich 12 miesiącach organizacje szkoleniowo-rozwojowe z województwa świętokrzyskiego. Respondenci mogli wskazać wiele sposobów jednocześnie, dlatego zestawienie pokazuje częstotliwość korzystania z poszczególnych kanałów – od mediów społecznościowych i rekomendacji klientów, przez działania bezpośrednie i udział w wydarzeniach branżowych, po współpracę z pośrednikami edukacyjnymi, instytucjami publicznymi i partnerami biznesowymi.

Wykres 33. Jakie metody pozyskiwania klientów instytucjonalnych stosowała Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki badania wskazują, że organizacje szkoleniowo-rozwojowe w województwie świętokrzyskim stosują zróżnicowane, ale raczej online i relacyjne metody pozyskiwania klientów instytucjonalnych, przy ograniczonym wykorzystaniu formalnych i partnerskich kanałów współpracy.

Najczęściej wskazywaną metodą była promocja w mediach społecznościowych (56,5%). Wykorzystanie mediów społecznościowych (głównie LinkedIn, Facebook) pozwala firmom szkoleniowym na budowanie rozpoznawalności marki, docieranie do decydentów oraz prezentowanie oferty eksperckiej w sposób mniej formalny i bardziej sieciowy.

Kolejnymi ważnymi metodami były polecenia i rekomendacje klientów (51,7%) oraz strony internetowe i kampanie online (49,7%). Wyniki te pokazują, że podobnie jak w przypadku klientów indywidualnych (por. wykres 33.), sektor opiera swoje działania na marketingu relacyjnym i obecności online.

Znacznie rzadziej wskazywano metody wymagające aktywności bezpośredniej lub specjalistycznej:

- współpraca z pośrednikami edukacyjnymi – 35,4%,

- udział w wydarzeniach branżowych (targi, konferencje, spotkania B2B) – 25,2%,
- bezpośredni kontakt z przedstawicielami firm i instytucji – 17,7%,
- promocja w tradycyjnych mediach – 14,3%.

Warto zwrócić uwagę na bardzo niski odsetek organizacji deklarujących:

- udział w postępowaniach przetargowych (6,1%),
- członkostwo w izbach gospodarczych lub stowarzyszeniach branżowych (6,1%),
- współpracę z partnerami biznesowymi (4,1%),
- współpracę w projektach finansowanych ze środków publicznych (0%).

Wyniki te jednoznacznie wskazują, że w regionie dominuje indywidualny, relacyjny model pozyskiwania klientów instytucjonalnych, a formy oparte na partnerstwach, przetargach i współpracy sieciowej pozostają marginalne. Taki model, choć skuteczny w małej skali, ogranicza możliwość ekspansji i udziału w dużych projektach szkoleniowych o zasięgu regionalnym lub krajowym.

Sektor usług rozwojowych w województwie świętokrzyskim pozyskuje klientów instytucjonalnych głównie poprzez rekomendacje, promocję online i relacje osobiste, przy ograniczonym wykorzystaniu narzędzi formalnych, partnerskich i instytucjonalnych.

Zestawienie wyników wskazuje, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim ma wyraźnie pro-indywidualny i mikro-skalowy charakter, przy jednoczesnej obecności istotnego, choć mniej rozwiniętego segmentu współpracy instytucjonalnej. Dominują organizacje obsługujące wyłącznie klientów indywidualnych, a w przypadku podmiotów pracujących z obiema kategoriami odbiorców klienci indywidualni zazwyczaj stanowią około połowy portfela. Zarówno w segmencie indywidualnym, jak i instytucjonalnym skala działania większości podmiotów jest ograniczona – typowa firma obsługuje rocznie od kilkudziesięciu do kilkuset osób, a współpraca z instytucjami najczęściej obejmuje maksymalnie kilkanaście–kilkadziesiąt podmiotów. Wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć” przy pytaniach o liczby klientów i uczestników sugeruje jednocześnie niską dojrzałość analityczną części organizacji oraz brak rozwiniętych systemów ewidencji klientów (CRM) i monitorowania skali działalności.

Po stronie klientów instytucjonalnych kluczową rolę odgrywa sektor małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią główną grupę odbiorców usług rozwojowych, podczas gdy współpraca z administracją publiczną, instytucjami edukacyjnymi, organizacjami pozarządowymi czy podmiotami z obszaru bezpieczeństwa i ochrony zdrowia ma charakter wyraźnie uzupełniający. Rynek instytucjonalny ma zatem charakter rozproszony, silnie zakorzeniony w relacjach z MŚP, z ograniczoną skalą współpracy z sektorem publicznym.

Analiza metod pozyskiwania klientów wskazuje na przewagę nowoczesnych kanałów cyfrowych i marketingu relacyjnego w segmencie indywidualnym (media społecznościowe, strona internetowa, kampanie online, rekomendacje), podobnie jak w segmencie instytucjonalnym. Jednocześnie bardzo niski poziom wykorzystania postępowań przetargowych, członkostwa w organizacjach gospodarczych, współpracy projektowej finansowanej ze środków publicznych czy partnerstw biznesowych świadczy o ograniczonej formalizacji relacji B2B i B2G. Model pozyskiwania klientów instytucjonalnych opiera się

głównie na relacjach i działaniach operacyjnych, co jest typowe dla sektora zdominowanego przez mikro- i małe podmioty, ale równocześnie ogranicza możliwość systematycznej ekspansji oraz udziału w większych projektach o zasięgu regionalnym i krajowym.

Łącznie wyniki podrozdziału 7.7 pokazują, że sektor usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie funkcjonuje w logice rozproszonego rynku opartego na małych skalach działania, silnej orientacji indywidualnej oraz relacyjnych, częściowo zdigitalizowanych modelach pozyskiwania klientów. Perspektywa dalszego rozwoju wymaga wzmocnienia zdolności analitycznych organizacji, pogłębiania współpracy z sektorem instytucjonalnym – zwłaszcza MŚP i administracją – oraz stopniowego włączania bardziej sformalizowanych narzędzi budowania relacji z klientami (partnerstwa, przetargi, projekty publiczne, sieci branżowe).

7.8. Analiza źródeł finansowania szkoleń

W niniejszym fragmencie raportu analizie poddano strukturę źródeł finansowania usług rozwojowych (tabela 18.), ze szczególnym uwzględnieniem relacji między środkami prywatnymi (pochodzącymi od klientów indywidualnych i instytucjonalnych) a finansowaniem publicznym (unijnym, krajowym i ze środków Funduszu Pracy). Pozwala to ocenić stopień rynkowości sektora oraz skalę wykorzystania instrumentów wsparcia ze środków zewnętrznych.

Analiza struktury finansowania usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim wskazuje, że głównym źródłem finansowania szkoleń pozostają środki prywatne, pochodzące od klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Znacznie mniejszy udział mają środki publiczne – zarówno krajowe, jak i unijne – co potwierdza częściowe uniezależnianie się sektora od dotacji zewnętrznych, ale też ograniczoną skalę realizacji projektów współfinansowanych.

Tabela 18. Jaki procent stanowiły poniższe źródła finansowania zrealizowanych przez Państwa usług rozwojowych w 2024 r.?

To źródło finansowania stanowiło dany odsetek przychodów firmy:	0%	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-99%	Wszystkie środki pochodziły z tego źródła	Nie wiem/ trudno powiedzieć	Odmowa odpowiedzi
Zapłaty od klientów indywidualnych, słuchaczy	5,0%	11,6%	14,1%	15,0%	10,0%	5,3%	22,9%	8,5%	7,5%
Zapłaty od klientów instytucjonalnych	52,7%	7,5%	7,5%	11,9%	3,8%	0,6%	1,6%	8,8%	5,6%
Środki pochodzące z Unii Europejskiej	50,2%	17,2%	5,3%	2,8%	1,6%	0,0%	1,6%	13,5%	7,8%
Środki instytucji publicznych	65,5%	4,7%	1,3%	1,9%	1,3%	1,6%	0,0%	12,5%	11,3%
Środki pochodzące z Funduszu Pracy	72,1%	5,3%	2,2%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	12,2%	7,8%
Inne	65,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,5%	20,7%

Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Najczęściej wskazywanym źródłem finansowania były zapłaty od klientów indywidualnych – 22,9% firm zadeklarowało, że w 2024 r. wszystkie środki pochodziły właśnie z tego źródła, a kolejne 30,3% oceniło udział tych wpływów na poziomie 41–99%. Łącznie oznacza to, że ponad połowa organizacji opierała swoją działalność na płatnych usługach dla osób prywatnych. Wynik ten jest spójny z wcześniejszymi ustaleniami, które wskazywały na dominację klientów indywidualnych w strukturze odbiorców sektora.

Drugim co do znaczenia źródłem finansowania były zapłaty od klientów instytucjonalnych. Choć ponad połowa organizacji (52,7%) zadeklarowała brak przychodów z tego tytułu, to wśród pozostałych firm widoczna jest znaczna różnorodność udziałów – od niewielkiego (1–

20%) po znaczący (41–60%). Oznacza to, że współpraca z instytucjami (przedsiębiorstwami, organizacjami, urzędami) ma charakter ograniczony.

Wśród źródeł publicznych największy udział miały środki pochodzące z Unii Europejskiej – 17,2% organizacji wskazało, że stanowiły one do 20% budżetu, a 11,3% że udział ten był wyższy, przy czym 1,6% że wszystkie środki pochodziły z tego źródła. Należy jednak zauważyć, że połowa badanych (50,2%) nie korzystała z finansowania unijnego w ogóle, co może wynikać z wysokich wymogów formalnych.

Mniejszy udział miały środki z instytucji publicznych (np. samorządów, agencji rozwoju), z których korzystało 10,8% organizacji. Nieliczne organizacje korzystały ze wsparcia z Funduszu Pracy (FP): 72,1% organizacji w ogóle z tych środków nie korzystało, nieliczne (5,3%) uzyskały niewielkie wsparcie wynoszące do 20% budżetu, a jedynie 2,5% otrzymało wyższe wsparcie (ale nieprzekraczające 60%).

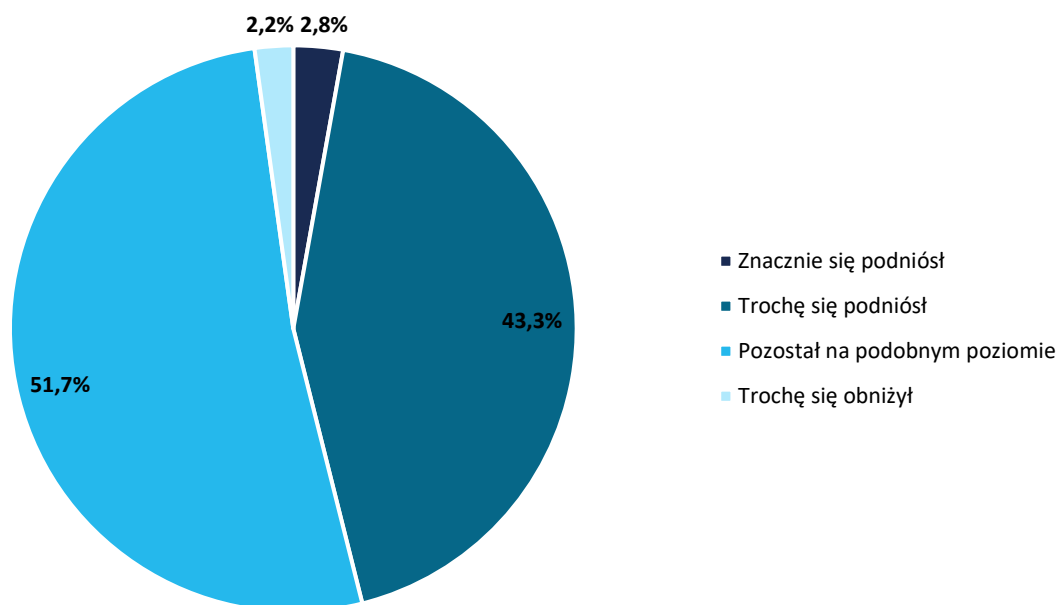
Łącznie oznacza to, że w 2024 roku sektor usług rozwojowych w regionie był finansowany przede wszystkim ze środków rynkowych, podczas gdy fundusze publiczne – zarówno unijne, jak i krajowe – miały znaczenie uzupełniające.

7.9. Poziom kształcenia ustawicznego w regionie

W tej części raportu zaprezentowano wyniki odnoszące się do poziomu kształcenia ustawicznego w regionie oraz warunków jego rozwoju – zarówno w perspektywie minionych trzech lat, jak i najbliższej przyszłości (wykresy 34. i 35.). Uzupełnieniem są oceny głównych barier ograniczających udział dorosłych w kształceniu ustawicznym (wykres 36.) oraz wskazywane przez respondentów czynniki, które mogłyby w największym stopniu przyczynić się do wzrostu uczestnictwa w uczeniu się przez całe życie (wykres 37.), wraz z jakościowymi uzasadnieniami tych opinii. Taka konstrukcja podrozdziału umożliwia powiązanie obrazu finansowania usług rozwojowych z diagnozą poziomu i uwarunkowań kształcenia ustawicznego, co jest kluczowe z punktu widzenia projektowania regionalnej polityki rozwoju kompetencji.

Wyniki badania ankietowego pokazują, że w ocenie większości przedstawicieli sektora usług szkoleniowo-rozwojowych poziom kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim pozostaje stabilny, a zmiany w tym obszarze mają charakter umiarkowany i stopniowy (zob. wykres 34.).

Wykres 34. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu ostatnich trzech lat poziom kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim:



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Nieznacznie ponad połowa respondentów (51,7%) uznała, że poziom kształcenia ustawicznego w regionie pozostał na podobnym poziomie w ciągu ostatnich trzech lat, co sugeruje, że mimo licznych inicjatyw edukacyjnych i projektów wspierających uczenie się dorosłych, nie doszło do wyraźnego przełomu w tym zakresie. Jednocześnie 43,3% badanych zauważyło, że sytuacja trochę się poprawiła, co można interpretować jako efekt lokalnych działań wspierających rozwój kompetencji – zarówno publicznych (np. programy z KFS

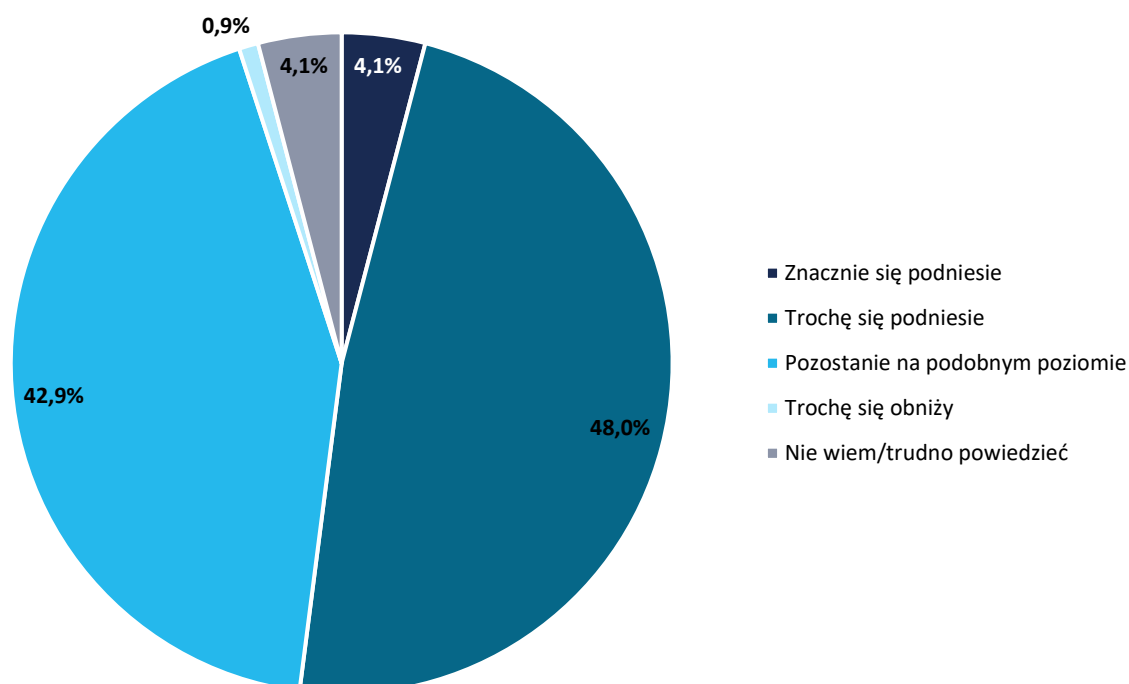
i EFS+), jak i prywatnych (rozwój oferty szkoleniowej w różnych formułach, wprowadzane nowe formy realizacji usług szkoleniowo-rozwojowych oraz innowacje).

Zaledwie 2,8% respondentów wskazało, że poziom kształcenia ustawicznego znacznie się podniósł, natomiast tylko 2,2% uznało, że trochę się obniżył. Tak niewielka skala skrajnych ocen potwierdza, że sektor postrzega zmiany w uczeniu się dorosłych jako ewolucyjne, a nie rewolucyjne.

Interpretując te wyniki w szerszym kontekście, można stwierdzić, że województwo świętokrzyskie utrzymuje relatywnie stabilny poziom aktywności edukacyjnej dorosłych, jednak jego wzrost nie wydaje się na tyle intensywny.

Na wykresie 35. przedstawiono prognozy przedstawicieli sektora usług szkoleniowo-rozwojowych dotyczące przyszłego poziomu kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim w horyzoncie najbliższych trzech lat. Respondenci oceniali, czy – ich zdaniem – uczestnictwo dorosłych w uczeniu się przez całe życie będzie się obniżać, pozostanie na zbliżonym poziomie, czy też wzrośnie.

Wykres 35. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu najbliższych trzech lat poziom kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim:



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Przedstawiciele sektora usług szkoleniowo-rozwojowych przewidują umiarkowaną poprawę poziomu kształcenia ustawicznego w regionie w perspektywie najbliższych trzech lat. Wyniki te wskazują na ostrożny optymizm badanych wobec rozwoju edukacji dorosłych i potencjału branży rozwojowej.

Największa grupa respondentów, stanowiąca 48,0%, uważa, że poziom kształcenia ustawicznego „trochę się podniesie”. Kolejne 42,9% prognozuje, że sytuacja pozostanie na podobnym poziomie, co łącznie oznacza, że prawie 91% badanych nie spodziewa się gwałtownych zmian.

Tylko 4,1% respondentów przewiduje, że poziom kształcenia ustawicznego znacznie się podniesie, natomiast zaledwie 0,9% spodziewa się jego pogorszenia. Niewielki odsetek osób wyrażających pesymizm potwierdza dominację pozytywnych oczekiwań wobec przyszłości sektora, mimo świadomości licznych barier (np. ograniczonych zasobów finansowych, problemów demograficznych).

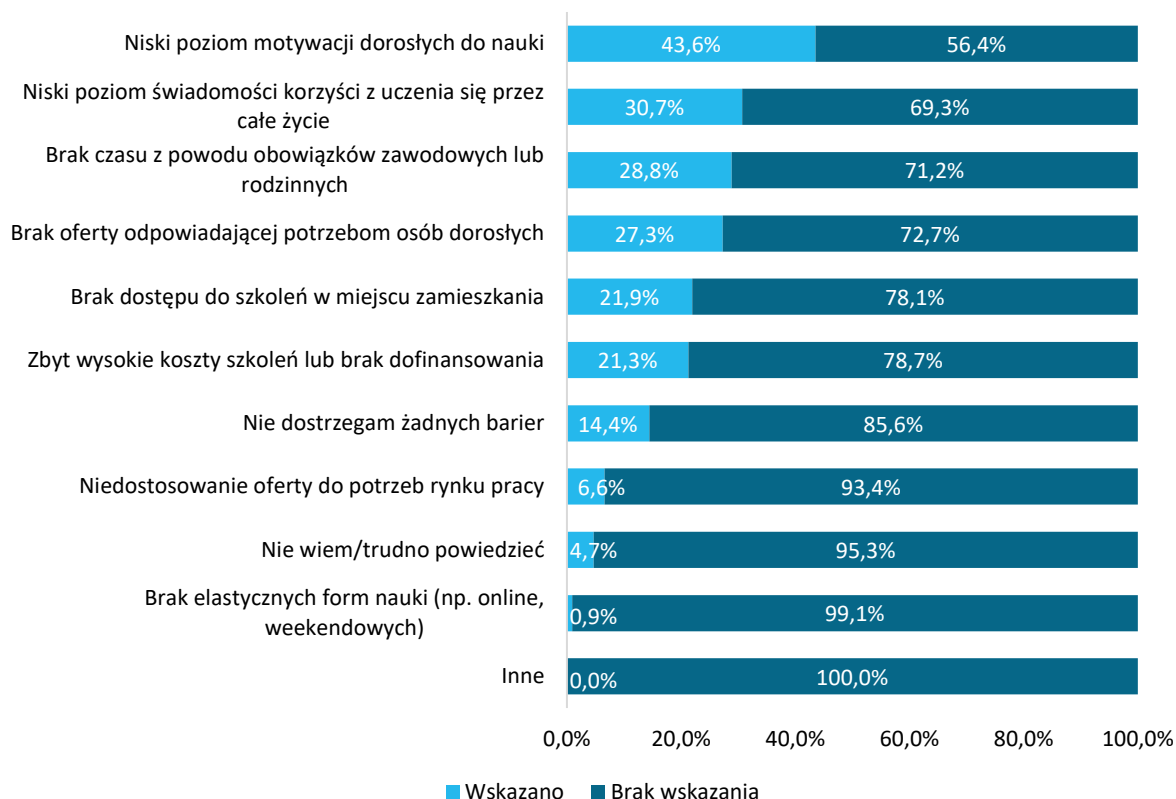
Ostrożny optymizm badanych można powiązać z kilkoma czynnikami:

- utrzymującą się stabilizacją rynku usług rozwojowych,
- rosnącym znaczeniem cyfrowych form uczenia się,
- planowanym wykorzystaniem funduszy unijnych (np. EFS+, KPO), które mają wspierać rozwój kompetencji pracowników i dostawców usług edukacyjnych.

Jednocześnie fakt, że prawie połowa badanych nie spodziewa się istotnych zmian, może świadczyć o ograniczonym potencjale transformacyjnym sektora w regionie. Wskazuje to na potrzebę wzmocnienia współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, pracodawcami i administracją publiczną w celu zwiększenia skali i dostępności uczenia się przez całe życie.

Następny wykres przedstawia odpowiedzi respondentów na pytanie o to, jakie bariery – w ich ocenie – najbardziej ograniczają udział dorosłych w kształceniu ustawicznym w województwie świętokrzyskim. Ponieważ pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru, poszczególne bariery mogły być wskazywane równocześnie, a wartości nie sumują się do 100%. Zestawienie pozwala zobaczyć, które czynniki – indywidualne, ekonomiczne, organizacyjne i związane z ofertą – są przez dostawców usług rozwojowych postrzegane jako najpoważniejsze przeszkody dla rozwoju uczenia się przez całe życie w regionie.

Wykres 36. Jakie, Pana/Pani zdaniem, są główne bariery ograniczające udział dorosłych w kształceniu ustawicznym w województwie świętokrzyskim?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki badania wskazują, że udział dorosłych mieszkańców województwa świętokrzyskiego w kształceniu ustawicznym jest ograniczany przede wszystkim przez czynniki indywidualne i motywacyjne, a w mniejszym stopniu przez uwarunkowania instytucjonalne czy infrastrukturalne.

Najczęściej wskazywaną barierą był niski poziom motywacji dorosłych do nauki – problem ten zauważyło 43,6% respondentów, a na drugim miejscu znalazły się czynniki związane z niskim poziomem świadomości korzyści z uczenia się przez całe życie (30,7%). Wyniki te sugerują, że w regionie nadal utrzymuje się słaba kultura uczenia się dorosłych.

Trzecią w kolejności przyczyną jest brak czasu wynikający z obowiązków zawodowych i rodzinnych, wskazany przez 28,8% badanych organizacji, a nieco rzadziej wskazywano brak oferty odpowiadającej potrzebom dorosłych (27,3%). W dalszej kolejności znalazły się bariery natury ekonomicznej i geograficznej:

- brak dostępu do szkoleń w miejscu zamieszkania (21,9%),
- zbyt wysokie koszty szkoleń lub brak dofinansowania (21,3%).

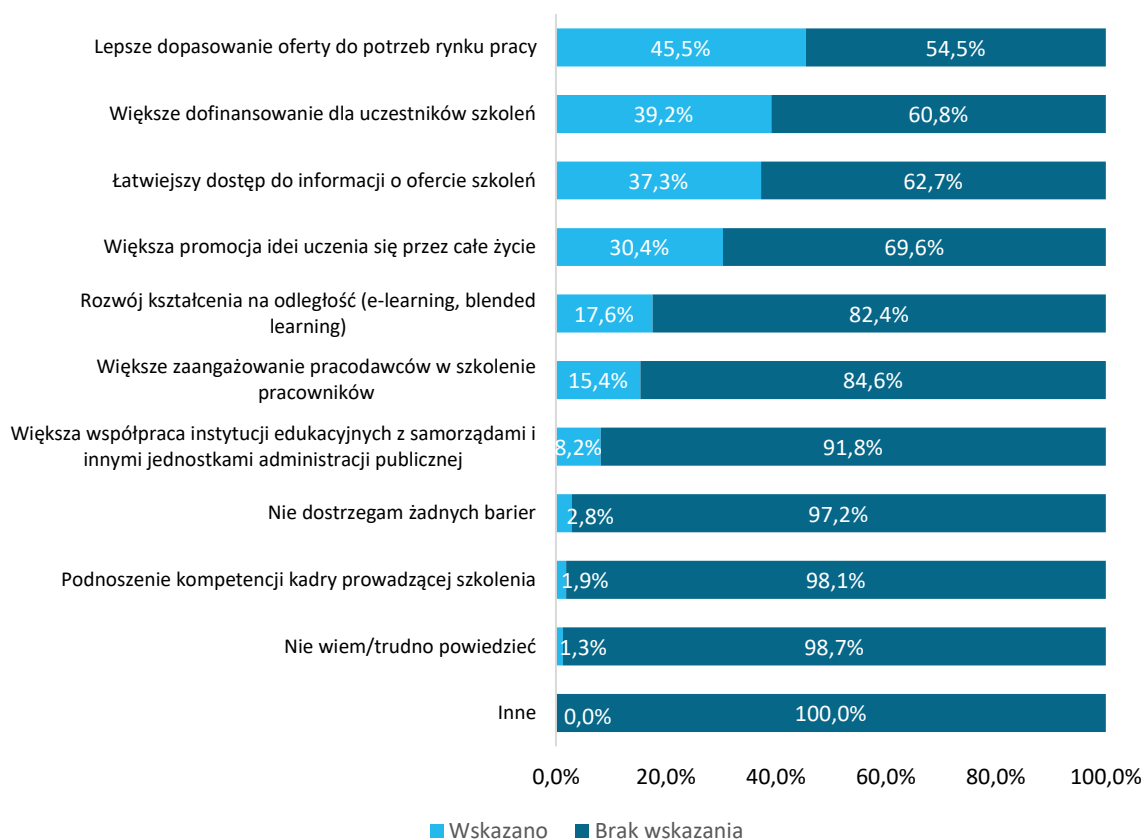
Znacznie rzadziej wskazywano na niedostosowanie oferty do potrzeb rynku pracy (6,6%) oraz brak elastycznych form nauki (0,9%), co może sugerować, że w opinii sektora oferta szkoleniowa jest już w dużej mierze zgodna z kierunkami rozwoju rynku, a możliwości kształcenia zdalnego lub weekendowego są stosunkowo dobrze rozwinięte.

Jednocześnie 14,4% respondentów zadeklarowało, że nie dostrzega żadnych istotnych barier ograniczających udział dorosłych w edukacji.

Podsumowując, głównymi barierami rozwoju kształcenia ustawicznego w regionie pozostają czynniki indywidualne: brak motywacji, niska świadomość znaczenia uczenia się i brak czasu, w połączeniu z ograniczeniami finansowymi i dostępciościami. Struktura tych wyników potwierdza, że skuteczne działania na rzecz zwiększenia uczestnictwa dorosłych w edukacji powinny łączyć elementy informacyjne, motywacyjne i finansowe, a także promować elastyczne formy uczenia się, szczególnie wśród osób pracujących i mieszkańców mniejszych miejscowości.

Na wykresie 37 przedstawiono odpowiedzi respondentów na pytanie o czynniki, które – w ich ocenie – mogą przyczynić się do rozwoju kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim. Ponieważ pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru, każda organizacja mogła wskazać kilka czynników jednocześnie, co pozwala uchwycić zarówno czynniki o różnym charakterze: systemowym, finansowym czy geograficznym.

Wykres 37. Jakie czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogłyby w największym stopniu przyczynić się do rozwoju kształcenia ustawicznego w regionie?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Analiza wyników wskazuje, że zdaniem przedstawicieli sektora usług szkoleniowo-rozwojowych najważniejszymi czynnikami mogącymi zwiększyć uczestnictwo dorosłych w kształceniu ustawicznym są przede wszystkim zmiany systemowe i finansowe, a także ulepszenia w zakresie dostępności informacji i elastyczności oferty.

Najczęściej wskazywanym rozwiązaniem było lepsze dopasowanie oferty do potrzeb rynku pracy (45,5%). Wynik ten wskazuje na konieczność pogłębionej współpracy między instytucjami edukacyjnymi, przedsiębiorstwami i administracją publiczną w celu tworzenia programów szkoleniowych odpowiadających zmianom technologicznym, gospodarczym i kompetencyjnym regionu.

Na drugim miejscu znalazło się większe dofinansowanie dla uczestników szkoleń, które wymieniło 39,2% respondentów. Wynik ten potwierdza, że kwestie ekonomiczne pozostają jednym z kluczowych ograniczeń rozwoju edukacji dorosłych (por. wykres 38).

37,3% badanych podkreśliło znaczenie łatwiejszego dostępu do informacji o szkoleniach. Wskazuje to na potrzebę rozwoju regionalnych systemów informacji edukacyjnej oraz skuteczniejszej promocji istniejącej oferty. Szkolenia są dostępne, lecz ich „odnalezienie” nadal stanowi problem — zwłaszcza dla mieszkańców mniejszych miejscowości i osób o niższych kompetencjach cyfrowych.

Relatywnie wysoki odsetek wskazań dotyczył również dwóch obszarów kompetencyjno-organizacyjnych:

- większa promocja idei uczenia się przez całe życie (30,4%),
- rozwój kształcenia na odległość (17,6%).

Wyniki te wskazują, że rozwój edukacji dorosłych wymaga zarówno wzmocnienia kultury uczenia się, jak i większej elastyczności oferowanych usług — zwłaszcza w formie zdalnej lub hybrydowej, co może przełamywać bariery czasowe i geograficzne.

Najbardziej wskazywanymi czynnikami były:

- większe zaangażowanie pracodawców w szkolenie pracowników (15,4%),
- większa współpraca instytucji edukacyjnych z samorządami (8,2%),
- podnoszenie kompetencji kadry szkoleniowej (1,9%).

Dodatkowego światła na te wyniki dostarczają odpowiedzi na pytanie otwarte, w którym respondenci mogli własnymi słowami doprecyzować, co ich zdaniem należałoby zmienić, aby wskaźniki kształcenia ustawicznego wzrosły. W wypowiedziach bardzo wyraźnie powtarza się wątek zniwelowania barier finansowych – pojawiają się postulaty obniżenia cen kursów, zmniejszenia kosztów własnych uczestników (np. dojazdów), zwiększenia liczby darmowych szkoleń oraz rozszerzenia systemu dofinansowań zarówno ze środków unijnych, jak i od pracodawców. W wielu odpowiedziach podkreślano, że to właśnie pracodawcy powinni w większym stopniu finansować udział pracowników w szkoleniach i traktować inwestycje w rozwój kadr jako stały element polityki personalnej, a nie działanie incydentalne.

Drugim silnym nurtem są oczekiwania związane z lepszą dostępnością i widocznością oferty. Respondenci wielokrotnie zwracali uwagę na potrzebę łatwiejszego dostępu do informacji o szkoleniach – zarówno poprzez lepszą reklamę i kampanie informacyjne, jak i rozwój regionalnych kanałów informacyjnych docierających do mieszkańców mniejszych miejscowości, osób starszych czy grup o szczególnych potrzebach. Wskazywano na konieczność pomocy w wyborze kursów, wyraźniejszego komunikowania, „po jakim szkoleniu jest praca”, a także intensywniejszego promowania idei uczenia się przez całe życie. W tym kontekście pojawiały się apele o organizowanie kampanii społecznych,

wzmacnianie świadomości potrzeby podnoszenia kwalifikacji oraz budowanie przekonania, że warto się uczyć w każdym wieku.

Trzeci ważny blok dotyczył elastyczności form i adekwatności treści. W odpowiedziach często wskazywano na rozwój szkoleń zdalnych, e-learningu i form hybrydowych jako warunku realnego zwiększenia dostępności dla osób pracujących, rodziców, mieszkańców mniejszych miejscowości czy osób 50+. Pojawiały się propozycje większej liczby kursów popołudniowych, weekendowych, online oraz szkoleń „bliżej domu”. Jednocześnie akcentowano potrzebę rozwoju oferty szkoleń zawodowych, kursów komputerowych, szkoleń z nowych technologii oraz programów powiązanych bezpośrednio z potrzebami rynku pracy. Część respondentów podkreślała też znaczenie podnoszenia kompetencji samej kadry szkoleniowej, tak aby lepiej odpowiadała na nowe wyzwania technologiczne i społeczne.

Łącznie odpowiedzi otwarte bardzo dobrze korespondują z wynikami pytania zamkniętego – potwierdzają, że z perspektywy praktyków wzrost uczestnictwa dorosłych w kształceniu ustawicznym wymaga jednoczesnego działania na kilku poziomach: obniżenia barier kosztowych, wzmocnienia roli pracodawców, poprawy informacji o ofercie, zwiększenia elastyczności form kształcenia oraz lepszego powiązania treści szkoleń z realnymi potrzebami rynku pracy i różnych grup odbiorców.

Oceny dotyczące poziomu kształcenia ustawicznego w regionie pokazują obraz stabilizacji z umiarkowaną tendencją wzrostową. Zarówno w perspektywie minionych trzech lat, jak i w prognozach na kolejne trzy lata, przeważają wskazania na „podobny poziom” i „nieznaczną poprawę”, przy marginalnej liczbie ocen skrajnych (znaczne podniesienie lub obniżenie poziomu). Oznacza to, że aktywność edukacyjna dorosłych w województwie świętokrzyskim nie podlega gwałtownym zmianom, a proces jej rozwoju ma charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Jednocześnie wskazuje to na ograniczony – w percepcji badanych – potencjał transformacyjny sektora, jeśli nie zostaną wprowadzone bardziej zdecydowane działania systemowe.

Identyfikacja barier pokazuje, że udział dorosłych w kształceniu ustawicznym ograniczany jest przede wszystkim przez czynniki indywidualne i motywacyjne: niski poziom motywacji do nauki, brak czasu wynikający z obciążeń zawodowych i rodzinnych oraz niewystarczającą świadomość korzyści z uczenia się przez całe życie. Bariery te są wzmacniane przez czynniki ekonomiczne (wysokie koszty i brak dofinansowań) oraz dostępcowe (brak oferty w miejscu zamieszkania), przy relatywnie mniejszym znaczeniu niedostosowania oferty do rynku pracy czy braku elastycznych form kształcenia. W odpowiedziach dotyczących czynników mogących zwiększyć uczestnictwo dorosłych w edukacji powracają te same osie problemowe: potrzeba wzmocnienia wsparcia finansowego, lepszego dopasowania oferty do rynku pracy, poprawy dostępności informacji o szkoleniach, promocji idei uczenia się przez całe życie oraz rozwoju elastycznych form kształcenia.

Wypowiedzi otwarte respondentów precyzują te postulaty, wskazując na konieczność zniwelowania barier kosztowych (obniżenie cen, zwiększenie dofinansowań, zaangażowanie pracodawców), poprawę widoczności i przejrzystości oferty (kampanie informacyjne, wsparcie w wyborze kursów, wyraźne powiązanie szkoleń z szansami na zatrudnienie), a także rozwój krótszych, praktycznych i cyfrowych form kształcenia, adekwatnych do potrzeb różnych grup dorosłych (osób pracujących, starszych, mieszkańców małych miejscowości). Całość wyników jednoznacznie sugeruje, że wzrost uczestnictwa dorosłych

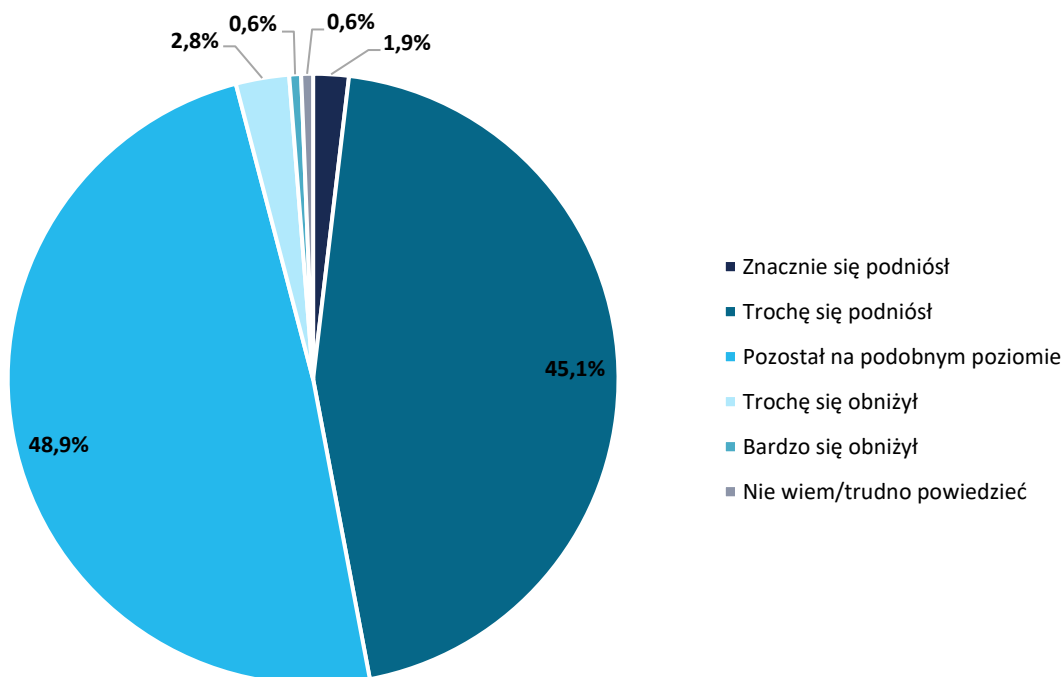
w kształceniu ustawicznym wymaga równoległego oddziaływania na kilka poziomów: finansowy, informacyjny, organizacyjny i programowy, przy istotnym włączeniu pracodawców oraz wykorzystaniu instrumentów publicznych jako katalizatorów popytu i podaży na rynku usług rozwojowych.

7.10. Możliwe scenariusze rozwoju branży w regionie

W niniejszym rozdziale dokonano diagnozy dotychczasowych zmian jakości usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim oraz rekonstrukcji oczekiwań przedstawicieli sektora wobec przyszłego rozwoju branży. Analiza obejmuje trzy komplementarne wymiary: po pierwsze, ocenę, jak w ostatnich trzech latach zmienił się ogólny poziom jakości usług (wykres 38) oraz jak – w perspektywie kolejnych trzech lat – może się on zmienić (wykres 39), co pozwala uchwycić zarówno retrospektywną, jak i prospektywną perspektywę zmian jakości; po drugie, identyfikację czynników, które – zdaniem respondentów – w największym stopniu będą determinować rozwój branży w horyzoncie 3–5 lat (wykres 40); po trzecie, analizę przewidywanych kierunków rozwoju sektora, ujętych w formie scenariuszy (wykres 41), uzupełnioną o jakościowe uzasadnienia wskazywanych kierunków rozwojowych. Tak zarysowana konstrukcja analityczna umożliwi nie tylko ocenę obecnego stanu jakości usług, lecz także zrozumienie mechanizmów i procesów, które – w percepcji badanych – będą w najbliższych latach kształtować strukturę i dynamikę regionalnego rynku usług szkoleniowo-rozwojowych.

Respondentów poproszono o ocenę, jak w ostatnich trzech latach zmienił się ogólny poziom jakości usług w branży. Wyniki wskazują, że obraz tych zmian jest raczej pozytywny (wykres 38).

Wykres 38. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu ostatnich trzech lat ogólny poziom jakości usług świadczonych przez sektor szkoleniowo-rozwojowy w województwie świętokrzyskim



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki badania wskazują, że w opinii większości przedstawicieli sektora ogólny poziom jakości usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie pozostaje stabilny, z lekką tendencją wzrostową.

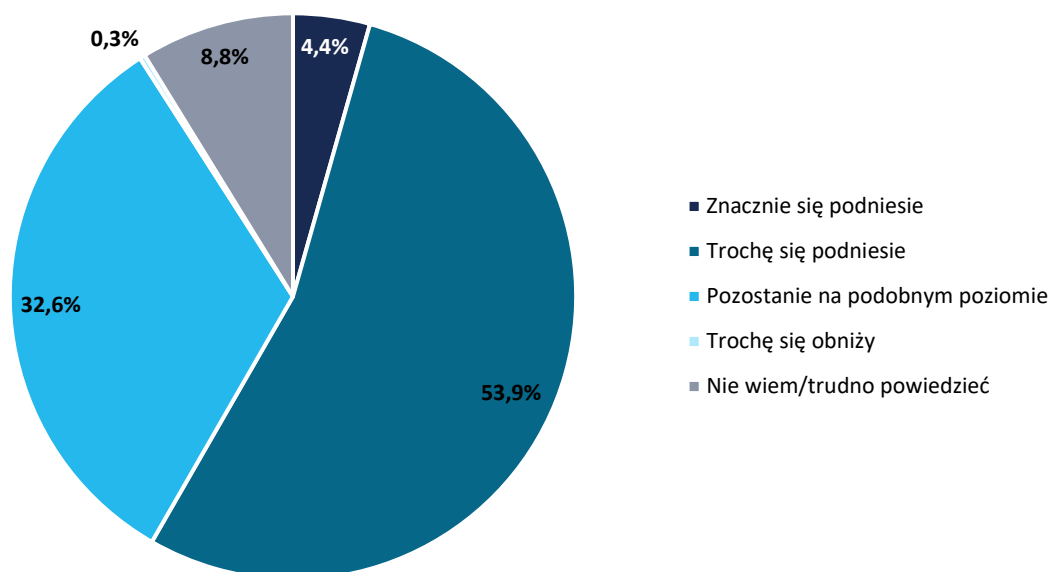
Aż 48,9% respondentów oceniło, że jakość usług pozostała na podobnym poziomie, a kolejne 45,1% uznało, że poziom jakości trochę się podniósł. Łącznie oznacza to, że 94,0% badanych dostrzega stabilność lub niewielką poprawę jakości usług na rynku.

Taki rozkład ocen świadczy o tym, że sektor szkoleniowo-rozwojowy w województwie świętokrzyskim jest postrzegany jako stabilny i stosunkowo odporny na wahania jakościowe, jednak nie wykazuje dynamicznego rozwoju standardów czy profesjonalizacji na szeroką skalę.

Jednocześnie dane te korespondują z ograniczoną skalą działań pro jakościowych i innowacyjnych (wykres 16 – wykres 18), wskazując, że sektor nie przechodzi głębokiej transformacji, lecz raczej utrzymuje dotychczasowy poziom jakości przy jednoczesnym wprowadzaniu wybranych usprawnień.

Respondentów poproszono również o sformułowanie prognozy dotyczącej przyszłości – o ocenę, jak w perspektywie najbliższych trzech lat może zmienić się ogólny poziom jakości usług świadczonych przez sektor szkoleniowo-rozwojowy w województwie świętokrzyskim. Odpowiedzi, których rozkład zaprezentowano na wykresie 39 pozwalają uchwycić, na ile przedstawiciele branży spodziewają się poprawy jakości, utrzymania dotychczasowego poziomu czy też ewentualnego pogorszenia sytuacji w porównaniu z obecną oceną.

Wykres 39. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu najbliższych trzech lat ogólny poziom jakości usług świadczonych przez sektor szkoleniowo-rozwojowy w województwie świętokrzyskim:



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki badania wskazują, że przedstawiciele sektora usług szkoleniowo-rozwojowych wykazują bardziej optymistyczne podejście do przyszłości jakości usług, niż do oceny zmiany jakości w latach minionych (por. wykres 38).

Największa grupa respondentów, 53,9%, uważa, że w ciągu najbliższych trzech lat ogólny poziom jakości usług trochę się podniesie. Kolejne 4,4% prognozuje, że poprawa będzie

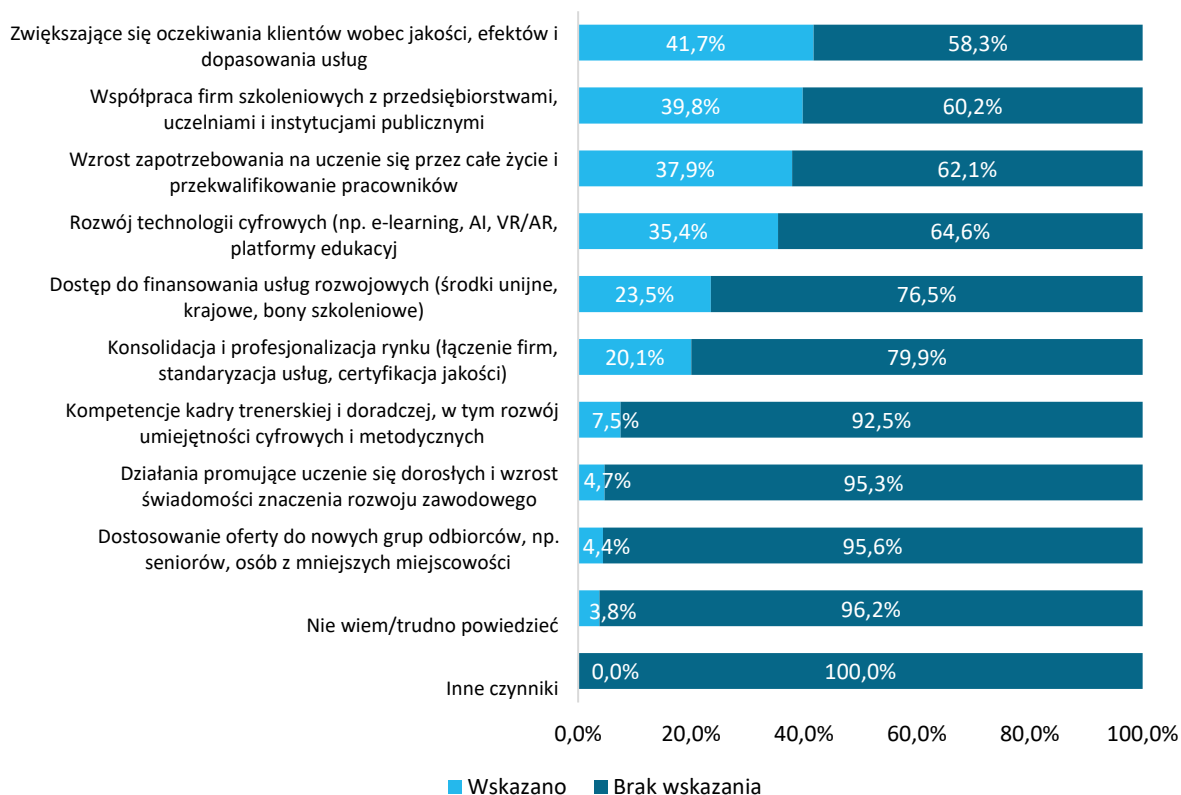
znaczna, co łącznie daje 58,3% pozytywnych oczekiwań wobec przyszłej jakości usług oferowanych przez sektor.

Istotna część badanych (32,6%) spodziewa się, że poziom jakości pozostanie na podobnym poziomie, co potwierdza, że dla wielu organizacji sektor jest już relatywnie stabilny. Jedynie 1 respondent (0,3%) przewiduje natomiast pogorszenie jakości usług. Z kolei 8,8% badanych nie potrafi przewidzieć kierunku zmian, co może wynikać z niepewności związanej z przyszłą sytuacją gospodarczą, dostępnością funduszy europejskich czy dynamiką rynku pracy.

Łącznie wyniki te wskazują na ostrożny, umiarkowany optymizm sektora. Jednocześnie stosunkowo wysoki udział odpowiedzi „pozostanie na podobnym poziomie” sugeruje, że część sektora nie oczekuje systemowych zmian w jakości – co potwierdza wcześniejsze analizy dotyczące stosunkowo niskiej intensywności innowacji i dość ograniczonych działań pro jakościowych.

W kolejnym kroku respondentów poproszono o wskazanie, które czynniki – ich zdaniem – w największym stopniu będą determinować rozwój branży usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie w perspektywie najbliższych 3–5 lat. Wykres 40. przedstawia częstość wyboru poszczególnych odpowiedzi, obejmujących zarówno procesy popytowe (m.in. rosnące oczekiwania klientów, zapotrzebowanie na uczenie się przez całe życie), jak i czynniki podażowe i systemowe, takie jak rozwój technologii cyfrowych, dostęp do finansowania, konsolidacja rynku czy współpraca z innymi instytucjami.

Wykres 40. Jakie czynniki – według Pana/Pani – będą w największym stopniu wpływać na rozwój branży szkoleniowo-rozwojowej (usług rozwojowych) w regionie w najbliższych latach (3–5 lat)?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

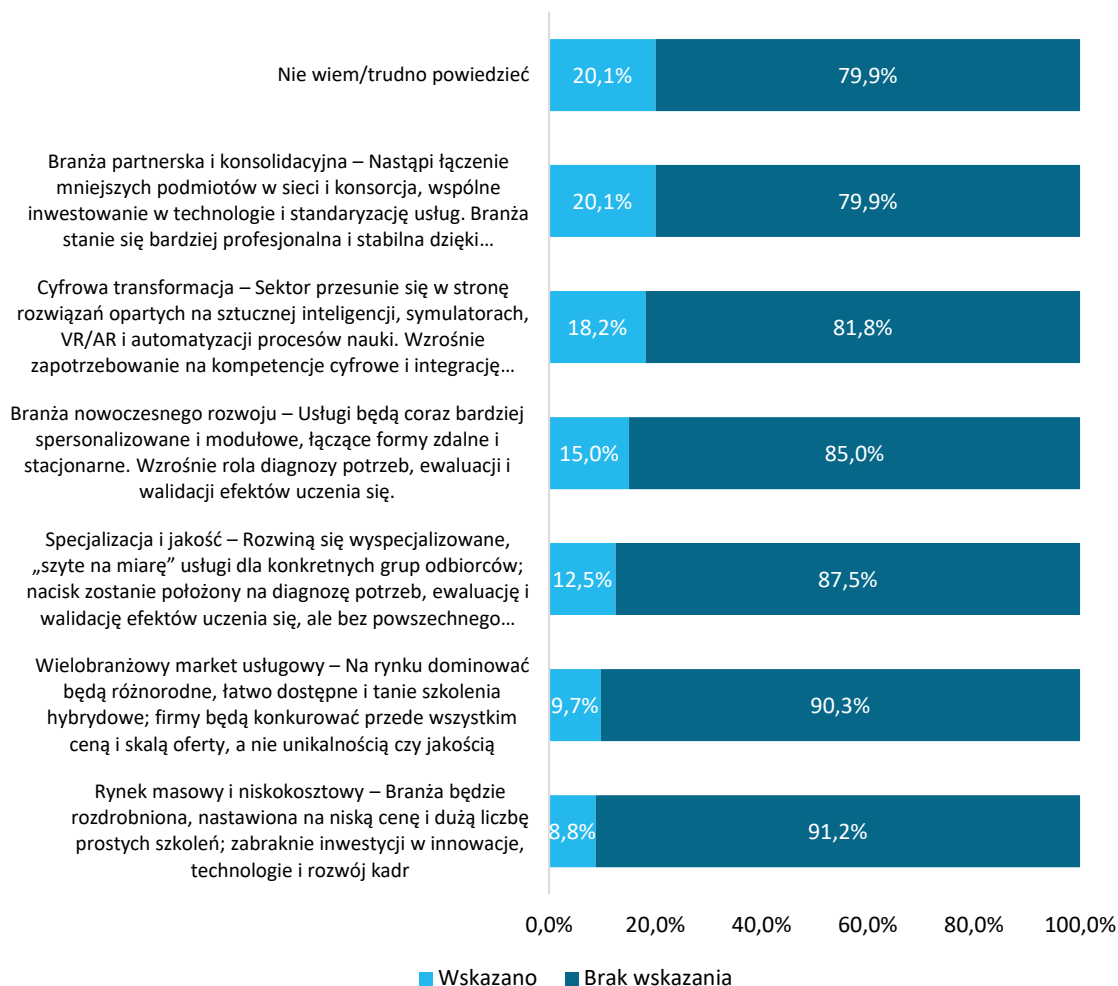
Wyniki z pokazują, że – w ocenie respondentów – rozwój branży szkoleniowo-rozwojowej w najbliższych 3–5 latach będzie napędzany przede wszystkim przez czynniki popytowe oraz współpracę z otoczeniem. Najczęściej wskazywanym elementem są zwiększające się oczekiwania klientów wobec jakości, efektów i dopasowania usług – ten czynnik wybrało 41,7% badanych. Niewiele rzadziej wskazywano na współpracę firm szkoleniowych z przedsiębiorstwami, uczelniami i instytucjami publicznymi (39,8%) oraz wzrost zapotrzebowania na uczenie się przez całe życie i przekwalifikowanie pracowników (37,9%). Dla 35,4% respondentów ważnym motorem zmian będzie także rozwój technologii cyfrowych (e-learning, AI, VR/AR, platformy edukacyjne).

Drugą grupę istotnych determinant stanowią czynniki systemowe i strukturalne. Dla 23,5% organizacji kluczowy jest dostęp do finansowania usług rozwojowych ze środków unijnych, krajowych i w formie bonów szkoleniowych, a dla 20,1% – konsolidacja i profesjonalizacja rynku, obejmująca łączenie firm, standaryzację usług i certyfikację jakości. W ich ocenie to właśnie stabilne otoczenie finansowe oraz rosnące wymagania jakościowe będą sprzyjać rozwojowi bardziej dojrzałych podmiotów i porządkowaniu rynku.

Łącznie wyniki sugerują, że w oczach przedstawicieli branży przyszłość sektora będzie kształtowana przede wszystkim przez rosnące wymagania klientów, współpracę z otoczeniem instytucjonalnym, popyt na uczenie się przez całe życie oraz tempo rozwoju technologii cyfrowych, przy istotnym, choć nie pierwszoplanowym, znaczeniu finansowania i profesjonalizacji rynku.

Wykres 41. prezentuje odpowiedzi na pytanie o to, w jakim kierunku – zdaniem respondentów – będzie rozwijać się branża usług szkoleniowo-rozwojowych w regionie w perspektywie najbliższych 3–5 lat. Jeden podmiot mógł wskazać maksymalnie dwa możliwe scenariusze rozwoju spośród zdefiniowanych opisów (branża partnerska, cyfrowa transformacja, specjalizacja i jakość, rynek masowy itp.).

Wykres 41. W którym kierunku Pana/Pani zdaniem będzie się rozwijać branża szkoleniowo-rozwojowa (usług rozwojowych) w regionie w najbliższych latach (3–5 lat)?



Źródło: Opracowanie IBC Advisory S.A. na podstawie badania CAWI/CAPI.

Wyniki wskazują, że najbardziej prawdopodobnym scenariuszem rozwoju jest „branża partnerska i konsolidacyjna” – ten kierunek rozwoju wskazało 20,1% organizacji. Respondenci zakładają, że w kolejnych latach będzie następowało łączenie mniejszych podmiotów w sieci i konsorcja, wspólne inwestowanie w technologie oraz standaryzację usług, a większa współpraca między firmami doprowadzi do wzrostu profesjonalizacji i stabilności całego sektora.

Na drugim miejscu znalazł się scenariusz „cyfrowej transformacji”, wybrany przez 18,2% badanych. Oznacza to oczekiwanie, że sektor będzie przesuwiał się w stronę rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, symulatorach, VR/AR i automatyzacji procesów nauki, a rosnące znaczenie zyskują kompetencje cyfrowe oraz integracja różnorodnych narzędzi edukacyjnych.

Relatywnie często wskazywany jest również kierunek „branży nowoczesnego rozwoju” (15,0%), w którym usługi stają się coraz bardziej spersonalizowane i modułowe, łącząc formy stacjonarne, zdalne i hybrydowe. Zbliżony odsetek odpowiedzi dotyczy scenariusza „specjalizacji i jakości” (12,5%), zakładającego rozwój wyspecjalizowanych, „szytych na

miarę” usług dla konkretnych grup odbiorców, z naciskiem na diagnozę potrzeb, ewaluację i walidację efektów uczenia się, przy mniej eksponowanej roli technologii.

Znacznie rzadziej ankietowani przewidują rozwój w kierunku „wielobranżowego rynku usługowego” (9,7%) oraz „rynku masowego i niskokosztowego” (8,8%). Te scenariusze opisują rynek zdominowany przez tanie, liczne, ale mniej zróżnicowane jakościowo szkolenia, gdzie konkurencja opiera się głównie na cenie i skali oferty. Niskie odsetki wskazań sugerują, że respondenci częściej wiążą przyszłość branży z jakościową i technologiczną profesjonalizacją niż z dalszym rozdrobnieniem i „masówką”.

Warto zauważyć, że 20,1% respondentów wybrało odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć”, co pokazuje, że dla części przedstawicieli sektora kierunek rozwoju branży pozostaje niejednoznaczny.

Całościowo wyniki sugerują, że w oczach badanych przyszłość branży w regionie najczęściej wiąże się z większą współpracą między podmiotami, postępującą cyfryzacją oraz stopniową specjalizacją i personalizacją usług, natomiast scenariusze oparte na niskiej cenie i masowych, standardowych szkoleniach są uznawane za mniej prawdopodobne.

W odpowiedziach na ostatnie pytanie – „Dlaczego uważa Pan/Pani, że branża szkoleniowo-rozwojowa w regionie będzie rozwijać się w określonym przez Pana/Panią kierunku?” respondenci najczęściej odwoływali się do postępu technologicznego i upowszechnienia narzędzi cyfrowych. Zwracali uwagę na rosnące znaczenie sztucznej inteligencji, rozwoju technologii cyfrowych oraz coraz powszechniejsze wykorzystywanie e-learningu, kursów online i form hybrydowych. W ich ocenie łatwiejszy dostęp do szkoleń „przez internet” – dzięki platformom, aplikacjom i innym narzędziom cyfrowym – będzie obniżał bariery uczestnictwa i sprzyjał dalszej popularyzacji usług rozwojowych. Wskazywano też na rosnącą liczbę kursów z zakresu nowych technologii oraz na szczególny potencjał szkoleń dla branż technicznych.

Drugą silną linią argumentacji było przekonanie, że zmieniający się rynek pracy wymusi intensywniejsze przekwalifikowywanie się dorosłych. Respondenci podkreślali, że szybkie i częste zmiany społeczne oraz technologiczne, a także zmiany w edukacji i popycie na pracę, będą prowadziły do zwiększonego zapotrzebowania na kursy zawodowe, językowe, techniczne i specjalistyczne. Wskazywano, że ludzie będą częściej szukać nowych kwalifikacji, a szkolenia – zwłaszcza krótsze, elastyczne, nastawione na praktykę – staną się jednym z podstawowych narzędzi adaptacji do tych zmian.

W wielu wypowiedziach pojawiał się także wątek personalizacji i lepszego dopasowania oferty do potrzeb odbiorców. Respondenci oczekują rozwoju diagnozy potrzeb, systematycznej ewaluacji oraz projektowania szkoleń „szytych na miarę” – zarówno dzięki wykorzystaniu technologii (np. narzędzi cyfrowych, AI), jak i poprzez bardziej świadome projektowanie programów. Zwracano uwagę, że rosnące wymagania klientów będą wymuszać wyższą jakość usług, większą efektywność, stawianie na praktyczne umiejętności oraz rozwój prostszych, czytelnych formatów kursów.

Istotne miejsce zajmowały wreszcie argumenty związane z uwarunkowaniami finansowymi i strukturą rynku. Część respondentów wskazywała na znaczenie dofinansowań i inwestycji unijnych, które pozwalają utrzymać relatywnie niską odpłatność za szkolenia i wspierać ich rozwój. Inni podkreślali, że rynek będzie się zmieniał poprzez łączenie się przedsiębiorstw,

wzrost współpracy między firmami oraz współpracę z instytucjami publicznymi, przy jednoczesnej presji konkurencyjnej wynikającej z „nadmiaru” bardzo małych podmiotów. W ich ocenie te procesy – w połączeniu z rosnącą popularnością kursów online, hybrydowych i cyfrowych – będą w najbliższych latach kształtować kierunek rozwoju branży szkoleniowo-rozwojowej w regionie.

Wnioski końcowe

Szkolenia odgrywają ważną i zyskującą na znaczeniu rolę we współczesnej gospodarce światowej, stając się kluczowym elementem podnoszenia kwalifikacji, uzupełniania luki kompetencyjnej i dostosowywania wiedzy i umiejętności do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Analiza prac teoretycznych, jak również raportów analitycznych pokazuje, że dobrze dobrane szkolenia do potrzeb pracowników przyczyniają się do wzrostu wydajności ich pracy, podnoszą konkurencyjność firm i stają się ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego.

System szkoleń podlega ciągłym zmianom, które obejmują zarówno tematykę szkoleń, wykorzystywane metody szkolenia, ich częstotliwość i czas nauki. Wyzwania technologiczne zwiększają popyt na szkolenia w obszarze sztucznej inteligencji, nowoczesnych języków programowania, robotyki i automatyki i in. Równocześnie rośnie popyt na szkolenia z obszaru kompetencji miękkich oraz pracy z osobami neuroatypowymi. Liczba tego typu pracowników systematycznie rośnie, a często ich unikalne kompetencje pozostają niewykorzystane ze względu na niewłaściwe podejście pracodawcy. Rośnie również zainteresowanie nowoczesnymi formami szkoleń, które podnoszą ich atrakcyjność, ale również zwiększają skuteczność i efektywność zajęć. Szczególnie silnym trendem jest zastosowanie sztucznej inteligencji w procesie szkolenia. AI pomaga optymalnie dopasować tematykę szkolenia do stanowiska i potrzeb pracownika, wspiera proces monitorowania postępów i oceny efektów kształcenia. Umożliwia prognozowanie potrzeb szkoleniowych firmy oraz stanowi wsparcie samego procesu podnoszenia kompetencji. Narastający problem utrzymania uwagi powoduje, że firmy wykorzystują coraz ciekawsze rozwiązania w postaci microlearningu, nauki immersyjnej, edutainment oraz social learningu.

Rynek szkoleniowy województwa świętokrzyskiego charakteryzują następujące tendencje:

- stały wzrost liczby firm oferujących usługi szkoleniowe, szczególnie wysoki w latach 2023-2025;
- wysoka i rosnąca koncentracja firm szkoleniowych w Kielcach i największych miastach regionu, co jest zjawiskiem powszechnym w skali kraju;
- w strukturze form prawnych (w szczególności wśród badanych podmiotów) widoczna jest przewaga spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, przy istotnym udziale jednoosobowych działalności gospodarczych oraz spółek cywilnych;
- wyraźny udział oferty o profilu praktycznym i podstawowym, skoncentrowanej na kompetencjach zawodowych (np. usługi fryzjersko-kosmetyczne) oraz szkoleniach kwalifikacyjnych, takich jak nauka jazdy.

Wyniki badań ilościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli sektora uzupełniają powyższy obraz, pokazując przede wszystkim strukturę organizacyjną i profil działalności badanych firm. Zdecydowaną większość badanych podmiotów stanowiły firmy zatrudniające 2–10 pracowników/współpracowników, a ich działalność ma w dużej części charakter ponadregionalny. Struktura tematyczna usług obejmuje głównie kompetencje zawodowe i branżowe (ponad połowa firm), kompetencje miękkie, przedsiębiorczość oraz zarządzanie, HR i marketing. Kompetencje cyfrowe stanowią ważny, lecz wciąż niedominujący obszar działalności. Większość firm wykorzystuje nowoczesne formy szkoleń – symulacje online,

grywalizację, blended learning, a ponad połowa deklaruje stosowanie narzędzi AI, choć wciąż na poziomie adaptacyjnym, a nie strategicznym.

Badane firmy zgodnie wskazują, że ich oferta jest kształtowana przez silny wpływ czynników zewnętrznych (pandemii COVID-19 i zmian w trybie pracy, oczekiwań klientów, polityk publicznych, działań konkurencji, wpływu czynników makroekonomicznych) oraz wewnętrznych (strategii rozwoju oferty, współpracy między działami, kompetencji i doświadczeń trenerów). Jednocześnie sektor identyfikuje szereg barier utrudniających wdrażanie innowacji w ofercie: ograniczone środki finansowe firm, ograniczenia techniczne czy braki wykwalifikowanych trenerów.

Z perspektywy jakości usług obraz sektora jest umiarkowanie pozytywny: większość badanych ocenia poziom jakości jako stabilny lub lekko rosnący, ale tylko część organizacji podejmuje systematyczne działania projakościowe. Najczęściej są to działania doraźne: dopasowanie oferty do potrzeb klientów lub diagnozę potrzeb klientów. Znacznie rzadziej organizacje rozwijają kompetencje trenerów, wdrażają standardy jakości czy współpracują z zewnętrznymi instytucjami wspierającymi jakość. Ocena kadry merytorycznej opiera się głównie na opiniach przełożonych i uczestników, a formalne narzędzia ewaluacji wykorzystywane są rzadziej.

Struktura klientów wskazuje, że szkoleniowy sektor świętokrzyski opiera się głównie na klientach indywidualnych, a współpraca z instytucjami (szczególnie administracją publiczną czy NGO) ma ograniczony charakter. Metody pozyskiwania klientów są w większości cyfrowe i relacyjne – media społecznościowe, strona internetowa, rekomendacje – natomiast przetargi, współpraca międzysektorowa czy członkostwo branżowe mają niewielkie znaczenie. Finansowanie usług opiera się przede wszystkim na indywidualnych opłatach klientów, przy umiarkowanym wykorzystaniu środków unijnych i publicznych.

Z perspektywy kształcenia ustawicznego badane firmy obserwują umiarkowaną poprawę uczestnictwa dorosłych w edukacji w ostatnich latach, a na przyszłość patrzą ostrożnie optymistycznie. Bariery uczestnictwa – brak motywacji, brak czasu, niska świadomość korzyści, koszty szkoleń – są zbieżne z barierami identyfikowanymi w badaniach krajowych i europejskich. Zdaniem respondentów kluczowe czynniki mogące zwiększyć uczestnictwo dorosłych to: większe dofinansowania, lepsze dopasowanie oferty do rynku pracy, łatwiejszy dostęp do informacji o szkoleniach i silniejsza promocja idei uczenia się przez całe życie.

Prognozy rozwojowe badanych firm wskazują trzy najbardziej prawdopodobne kierunki transformacji sektora:

1. konsolidacja i współpraca sieciowa,
2. postępująca cyfrowa transformacja,
3. specjalizacja i personalizacja usług.

System szkoleń w województwie świętokrzyskim rozwija się dynamicznie, ale nierównomiernie. Silną stroną regionu jest rosnąca liczba podmiotów, obecność nowoczesnych form edukacji oraz wysoka adaptacyjność firm do zmian popytowych. Jednocześnie brak specjalizacji technologicznych, niski poziom współpracy międzyinstytucjonalnej, ograniczone działania projakościowe i niski poziom inwestycji w innowacje mogą ograniczać potencjał dalszego wzrostu. Dalszy rozwój sektora wymaga

świadomej polityki wzmacniającej profesjonalizację usług, rozwój kompetencji technologicznych, lepsze wykorzystanie dostępnych źródeł finansowania publicznego oraz systemową promocję kształcenia ustawicznego jako fundamentu adaptacji regionu do wyzwań przyszłości.

Rekomendacje

Na podstawie analizy desk research oraz wyników badania ilościowego można sformułować szereg rekomendacji skierowanych do instytucji odpowiedzialnych za kształtowanie polityki regionalnej (samorządu województwa, w szczególności WUP), a także do samych podmiotów szkoleniowo-rozwojowych i pracodawców. Celem rekomendacji jest zarówno wzmocnienie potencjału sektora usług rozwojowych, jak i podniesienie poziomu kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim.

1. Wspieranie planowego modelu rozwoju oferty

Biorąc pod uwagę, że duża część organizacji działa w modelu „częściowo doraźnym”, zasadne jest:

- promowanie dobrych praktyk w zakresie tworzenia strategii rozwoju oferty (warsztaty, poradniki, webinary),
- powiązanie części instrumentów wsparcia (np. dofinansowań) z przedstawieniem choćby podstawowego planu rozwoju usług (cele, grupy docelowe, wskaźniki rezultatów).

2. Rozwój zaawansowanych obszarów tematycznych i specjalizacji regionalnych

2.1. Ukierunkowane wzmocnianie kompetencji technologicznych w regionie

Ponieważ wśród badanych podmiotów relatywnie rzadko wskazywano szkolenia z obszaru AI, automatyzacji, cyberbezpieczeństwa oraz zaawansowanej analityki danych, rekomenduje się działania ukierunkowane na rozwój i upowszechnienie tej oferty, w tym w szczególności:

- inicjowanie projektów pilotażowych łączących firmy szkoleniowe z przedsiębiorstwami przemysłowymi, medycznymi czy usługowymi w celu tworzenia dedykowanych ścieżek kompetencyjnych.

2.2. Rozwijanie specjalizacji bazujących na strukturze gospodarki regionu

Biorąc pod uwagę, że w profilu działalności i ofercie szkoleniowo-rozwojowej badanych podmiotów widoczny jest istotny udział usług powiązanych m.in. z obszarem kosmetycznym, opiekuńczym, edukacyjnym i transportowym, uzasadnione jest:

- wspieranie szkoleń łączących te sektory z nowoczesnymi technologiami (np. e-commerce w branży beauty, teleopieka, cyfryzacja usług edukacyjnych),
- budowanie „pakietów kompetencyjnych” łączących umiejętności techniczne z miękkimi i cyfrowymi.

3. Zwiększenie jakości i profesjonalizacji usług

3.1. Rozszerzenie wsparcia dla certyfikacji i standardów jakości

Przy rosnącej roli BUR i wymogów jakościowych priorytetem powinno być:

- wprowadzanie regionalnych działań doradczo-szkoleniowych przygotowujących podmioty do wdrożenia standardów (SUS, ISO, inne certyfikacje uznawane w BUR),
- rozważenie systemu preferencji dla podmiotów, które wdrożyły określone standardy jakości (np. wyższe dofinansowania, pierwszeństwo w projektach).

3.2. Profesjonalizacja ewaluacji i oceny kadry merytorycznej

Wobec dominacji ocen opartych na subiektywnych opiniach rekomenduje się:

- opracowanie zestawu narzędzi ewaluacyjnych (ankiety, proste testy wiedzy, narzędzia 360°) do oceny pracy kadry merytorycznej i udostępnienie ich dostawcom,
- zachęcanie do regularnej ewaluacji efektów uczenia się oraz jakości pracy kadry merytorycznej, a nie tylko satysfakcji uczestników.

4. Wsparcie innowacyjności i transformacji cyfrowej

4.1. Aktywne wykorzystanie programów typu „Usługi Rozwojowe 4.0” i projektów dla kadr BUR

Biorąc pod uwagę niski realny poziom wprowadzania nowości wskazane jest:

- zintensyfikowanie działań informacyjnych i doradczych dotyczących możliwości finansowania innowacyjnych form usług (AI, VR/AR, microlearning, platformy edukacyjne),
- preferowanie projektów, które prowadzą do realnej zmiany modelu świadczenia usług (np. wdrożenie platformy, rozwój zdalnych form, automatyzacja fragmentów procesu).

4.2. Budowanie kompetencji cyfrowych trenerów i doradców

Wobec rosnącego znaczenia kompetencji cyfrowych kadry szkoleniowej rekomenduje się:

- wprowadzenie systemowego wsparcia w zakresie projektowania kursów online, blended learningu, microlearningu i narzędzi angażujących,
- zapewnienie ram wsparcia w rozwijaniu umiejętności korzystania z AI jako narzędzia wspierającego projektowanie i prowadzenie szkoleń.

5. Zwiększanie uczestnictwa dorosłych w kształceniu ustawicznym

5.1. Wzmocnienie wsparcia finansowego i minimalizowanie barier kosztowych

W odpowiedzi na silnie artykułowaną barierę kosztów uzasadnione jest:

- kontynuowanie i rozwijanie programów dofinansowań (regionalnych i krajowych),
- projektowanie instrumentów szczególnie ukierunkowanych na grupy o niższym statusie ekonomicznym (np. osoby o niskich dochodach, z niższym poziomem wykształcenia, zatrudnione w gorzej opłacanych sektorach, mieszkańcy mniejszych miejscowości mający utrudniony dostęp do edukacji),

- promowanie KFS i BUR jako narzędzi realnie dostępnych, a nie tylko formalnie istniejących.

5.2. Promocja idei uczenia się przez całe życie i kampanie informacyjne

Wobec niskiej motywacji i świadomości korzyści zasadne jest:

- prowadzenie regionalnych kampanii informacyjno-edukacyjnych (w mediach lokalnych, internecie, wśród pracodawców),
- włączanie narracji o LLL do działań instytucji rynku pracy, samorządów i organizacji branżowych,
- tworzenie prostych przewodników „jak i gdzie się szkolić” dla osób dorosłych.

5.3. Zwiększanie elastyczności oferty i dostępności terytorialnej

W odpowiedzi na bariery czasu i miejsca rekomenduje się:

- promowanie i wspieranie rozwoju form zdalnych i hybrydowych,
- kształtowanie oferty popołudniowej, weekendowej i krótkich modułów,
- wspieranie podmiotów docierających do mniejszych miejscowości (np. przez projekty mobilne, lokalne partnerstwa).

6. Zaangażowanie pracodawców i współpraca międzysektorowa

6.1. Aktywizowanie pracodawców jako kluczowych partnerów systemu szkoleń

Wobec niskiego poziomu inwestycji w szkolenia wskazane jest:

- projektowanie instrumentów zachęcających pracodawców do współfinansowania usług (np. preferencje w konkursach, premie za udział w projektach szkoleniowych),
- rozwijanie programów doradczych dla firm w zakresie planowania rozwoju kadr, identyfikacji luk kompetencyjnych i korzystania z dotacji.

6.2. Budowanie regionalnych partnerstw i sieci współpracy

W nawiązaniu do prognoz dotyczących konsolidacji branży zasadne jest:

- wspieranie tworzenie klastrów, sieci tematycznych lub partnerstw (firmy szkoleniowe – uczelnie – pracodawcy – instytucje publiczne),
- rozwijanie wspólnych projektów (np. sektorowe lub branżowe akademie kompetencji), które pozwolą łączyć zasoby i dzielić ryzyko inwestycyjne.

Literatura

- Banco Santander, *Tomorrow's skills*, 2025,
<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/sala-de-comunicacion/habilidades-del-futuro/informe-Habilidades-del-Futuro-en.pdf> [data dostępu: 12.11.2025]
- Boydell T., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- BuzzCenter, *Power of AI. Rewolucja GenAI w biznesie*, 2025.
- CEDEFOP, *Spotlight on Jobs and Skills – Poland 2025*.
- Challenges and Future Prospects of Learning Analytics, <https://cluelabs.com/blog/learning-analytics-and-data-driven-approaches-to-improve-learning-experience-design/> [data dostępu: 12.11.2025]
- Dohmen D., Yelubayeva G., *Adult education and Innovation*, FIBS, Berlin 2018.
- Expertis, *W stronę przyszłości. Jak budować karierę w erze AI*, 2025.
- EY, *Global Neuroinclusion at Work Study 2025, How can action on neuroinclusion accelerate business transformation? Expanding neuroinclusion unlocks key skills and opens the door to the next frontier of business transformation and value*. July 2025,
<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/consulting/documents/ey-global-neuroinclusion-at-work-study-07-2025.pdf> [data dostępu: 12.11.2025]
- EY, *Jutro zaczyna się dziś. Przewodnik po szkoleniach przyszłości*, 2024.
- Firmy Szkoleniowe, *Jak wygląda rynek usług szkoleniowych w Polsce*,
<https://firmyszkoleniowe.com.pl/jak-wyglada-rynek-firm-szkoleniowych-w-polsce/> [data dostępu: 12.11.2025]
- Fundacja Jim, *Neuroatypowi na rynku pracy*, 2025.
<https://blog.strefakursow.pl/co-to-jest-microlearning-i-jak-go-wykorzystac-w-praktyce/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://circinus.pl/aktualnosci/poznaj-najwieksze-trendy-szkoleniowe-w-2025-roku/>
<https://get2grow.eu/nowe-trendy-w-szkoleniach-w-2025-roku/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://eitt.pl/baza-wiedzy/10-najwazniejszych-trendow-w-szkoleniach-na-rok-2024/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://e-lea.pl/trendy-ksztaltujace-edukacje-w-korporacjach-w-2025-roku/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://e-lea.pl/trendy-ksztaltujace-edukacje-w-korporacjach-w-2025-roku/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://epicvr.pl/pl/imersja-immersja-wirtualna-rzeczywistosc/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://kos.ac/social-learning-czyli-dlaczego-lepiej-uczyc-sie-z-innymi/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-dzialalnosc-szkoleniowa-procedura-wnioskowania-o-jej-rozpozecie> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/site/site/strefa-dla-dostawcow-uslug-bur/#lista-certyfikatow-i-akredytacji> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/site/site/strefa-dla-dostawcow-uslug-bur/#lista-uprawnien-z-mocy-prawa>. [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://www.carnegielearning.com/solutions/math/mathia> [data dostępu: 12.11.2025]

- <https://www.profess.edu.pl/trendy-w-szkoleniach-zawodowych-w-polsce-jakie-umiejtnosci-sa-teraz-najbardziej-poszukiwane/> [data dostępu: 12.11.2025]
- <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/microlearning/> [data dostępu: 12.11.2025]
- ILO, Empowering people, strengthening societies Investing in skills and lifelong learning, July 2025, https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-08/11_WSSD_Research_brief_RGB_ENG%20%28002%29.pdf [data dostępu: 12.11.2025]
- LHH, The Reinvention Imperative: How AI is Reshaping Jobs, Individual Careers and Talent Strategies, https://www.lhh.com/pl-pl/-/media/project/lhh/lhhpl/lhh_the_reinvention_imperative.pdf [data dostępu: 12.11.2025]
- Małecko-Tepicht Ł., *Rozwój na miarę potrzeb. Jak analizować i zamawiać usługi szkoleniowe?*, "Personel i Zarządzanie", nr 6, 2018.
- Mika A., *Rynek usług szkoleniowych w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa, z. 102. 2010.
- MRPiPS, <https://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/podnoszenie-kompetencji-i-kwalifikacji-pracowników-i-kandydatów-do-pracy/krajowy-fundusz-szkoleniowy> [data dostępu: 12.11.2025]
- OECD, *Skills Outlook 2021. Learning for Life*.
- OECD-LinkedIn, The Skills Signal in the EU September 2025 Unlocking opportunity in a changing labor market, September 2025.
- PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/uslugi-rozwojowe-4-0---oferta-dla-dostawcow-uslug-bur> [data dostępu: 12.11.2025]
- PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/podniesienie-kompetencji-kadr-podmiotow-bur---oferta-dla-dostawcow-uslug-i-trenerow-bur> [data dostępu: 12.11.2025]
- PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/podniesienie-kompetencji-kadr-podmiotow-bur---oferta-dla-dostawcow-uslug-i-trenerow-bur> [data dostępu: 12.11.2025]
- PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/grants/grants/wsparcie-firm-w-okresowych-trudnoscach---oferta-dla-przedsiębiorców> [data dostępu: 12.11.2025]
- PARP, <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/component/site/site/dofinansowania-bur/> [data dostępu: 12.11.2025]
- PARP, https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/images/BUR_serwis_info/LISTY%20OPERATOROW/LISTA%20OPERATOROW_PARTNEROW_SERWIS%20BUR_27_10_2025.pdf [data dostępu: 12.11.2025]
- PARP, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań, lipiec 2025.
- PIE, *Dlaczego Polacy się nie szkolą? Przyczyny niskiego uczestnictwa dorosłych w edukacji i kształceniu*, Warszawa, Wrzesień 2025.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1996.
- Polak M., Edutainment albo edukacja rozrywkowa, Edunews, <https://www.edunews.pl/narzedzia-i-projekty/edutainment/8-edutainment-albo-edukacja-rozrywkowa> [data dostępu: 12.11.2025]
- Randstad, *Zrozumieć pokolenie Z. W ciągłym ruchu, skupieni na zawodowej przyszłości*. 2025, <https://info.randstad.pl/hubfs/Zrozumie%20pokolenie%20Z%20>

%20w%20ci%C4%85g%C5%82ym%20ruchu%2c%20skupieni%20na%20zawodowej%20Oprzysz%C5%82o%C5%9Bci..pdf?hsLang=pl-pl [data dostępu: 12.11.2025]

Rozporządzenie Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z 28 lipca 2023 r. w sprawie rejestru podmiotów świadczących usługi rozwojowe, Dz.U. z 2023 r. poz. 1686

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 października 2004 r. w sprawie rejestru instytucji szkoleniowych, Dz.U z 2014 r. poz. 781.

Rynek szkoleniowy w Polsce, "Gazeta Finansowa", 28 marca-03 kwietnia 2025

Sawicka M., *Kto opanuje AI ten wygra*, "Gazeta Finansowa", 28 marca-03 kwietnia 2025.

Skiba I., *Rynek szkoleniowy w Polsce 2025 r.: wyzwania*, "Gazeta Finansowa", 28 marca-03 kwietnia 2025.

Skibińska M., *Edutainment jako metoda edukacji przyszłości (teraźniejszości)*, *Teraźniejszość - Człowiek - Edukacja* : kwartalnik myśli społeczno-pedagogicznej nr 2 (50), 2010.

Stöckl, A., Struck, O. Continuous vocational education and training and new technologies: on the importance of educational level and technology in the workplace. *J Labour Market Res* 59, 12 (2025). <https://doi.org/10.1186/s12651-025-00398-x> [data dostępu: 12.11.2025]

WEF, *The Future of Jobs. Report 2023*, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> [data dostępu: 12.11.2025]

Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, *Działalność instytucji szkoleniowych zarejestrowanych w województwie świętokrzyskim*, Raport za 2023 rok, Kielce 2024, s. 6.

Wojtal J., *Polacy uczą się na potęgę. Dane wskazują jasno*, "Wprost", 05.03.2025, <https://biznes.wprost.pl/firmy-i-rynki/11950630/rosnie-liczba-firm-szkoleniowych-dominuja-w-nich-kobiety.html> [data dostępu: 12.11.2025]

Spis tabel

Tabela 1. Ewolucja systemu szkoleń	8
Tabela 2. Kryteria wyboru wykonawców szkoleń	9
Tabela 3. Największe firmy szkoleniowe w Polsce pod względem przychodów w roku 2024	14
Tabela 4. Najwyżej oceniane firmy szkoleniowe w roku 2024 (w pkt)	15
Tabela 5. Firmy szkoleniowe województwa świętokrzyskiego z podziałem na powiat, gminę i miejscowość - stan na 1.11.2025.....	18
Tabela 6. Główne tendencje w usługach szkoleniowych w województwie świętokrzyskim w latach 2019-2023	22
Tabela 7. Nowe obszary szkoleń	24
Tabela 8. Nowe metody i techniki szkoleń.....	28
Tabela 9. W jakim stopniu poniższe czynniki zewnętrzne kształtują Państwa ofertę?.....	50
Tabela 10. W jakim stopniu poniższe czynniki wewnętrzne kształtują Państwa ofertę?	51
Tabela 11. W jakim stopniu poniższe trendy społeczno-kulturowe mają wpływ na branżę?	56
Tabela 12. W jakim stopniu poniższe trendy technologiczno-ekonomiczne mają wpływ na Państwa ofertę szkoleniową?	58
Tabela 13. Czy Państwa organizacja oferuje poniższe formy kształcenia i w jakich formułach?.....	62
Tabela 14. Czy poniższe formy realizacji usług szkoleniowo-rozwojowych są wykorzystywane w Państwa organizacji?	68
Tabela 15. Proszę ocenić, w jakim stopniu poniższe stwierdzenia odzwierciedlają sytuację Państwa organizacji w zakresie dostosowania do zmian technologicznych.....	73
Tabela 16. Czy Państwa organizacja posiada lub ubiega się o certyfikaty lub akredytacje jakości w zakresie świadczenia usług szkoleniowo-rozwojowych?.....	83
Tabela 17. Jak często Państwa organizacja przeprowadza ocenę kadry merytorycznej (np. szkoleń, trenerów, doradców)?.....	84
Tabela 18. Jaki procent stanowiły poniższe źródła finansowania zrealizowanych przez Państwa usług rozwojowych w 2024 r.?	97

Spis wykresów

Wykres 1. Główne wyzwania stojące przed szkoleniami w najbliższych latach	10
Wykres 2. Liczba zarejestrowanych nowych firm szkoleniowych w Rejestrze Firm Szkoleniowych (lewa oś) i całkowita liczba zarejestrowanych firm szkoleniowych (prawa oś) w województwie świętokrzyskim	17
Wykres 3. Firmy szkoleniowe województwa świętokrzyskiego z podziałem na powiaty – stan na 1.11.2025.....	18
Wykres 4. Zmiany liczby firm szkoleniowych w województwie świętokrzyskim w latach 2019-2025 z podziałem na powiaty.....	20
Wykres 5. W którym roku rozpoczęli Państwo działalność szkoleniową lub doradczą?	42
Wykres 6. Jaką formę prawną ma Państwa działalność?.....	43
Wykres 7. Ilu pracowników lub współpracowników (w przeliczeniu na pełne etaty, łącznie z pracownikami zatrudnionymi w formie B2B) jest obecnie zaangażowanych w działalność szkoleniowo-rozwojową Państwa organizacji?	45
Wykres 8. Charakter działalności firm z sektora usług szkoleniowo-rozwojowych w województwie świętokrzyskim	46
Wykres 9. Jakie tematy lub obszary dominują w Państwa ofercie szkoleniowej lub doradczej?	48
Wykres 10. Które spośród poniższych barier w znacznym stopniu utrudniają rozwój lub modyfikację oferty szkoleniowej?	54
Wykres 11. W jakim stopniu Państwa organizacja jest przygotowana do dalszych zmian społecznych, technologicznych i ekonomicznych w branży?.....	59
Wykres 12. Jak Państwa organizacja reaguje na pojawiające się trendy społeczne, technologiczne i ekonomiczne?.....	60
Wykres 13. W jakim stopniu Państwa oferta jest kształtowana w sposób strategiczny (planowy, oparty na analizie danych i założeń rozwojowych), a w jakim – doraźny (reaktywny wobec zgłoszeń klientów)?.....	64
Wykres 14. Jakie metody badania potrzeb rynku szkoleniowego zastosowała Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	65
Wykres 15. W jakim stopniu wyniki badań potrzeb rynku wpływają na kształtowanie Państwa oferty szkoleniowej?	66
Wykres 16. Jak ocenia Pan/Pani poziom innowacyjności oferty szkoleniowej swojej organizacji względem innych organizacji z branży?.....	70
Wykres 17. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Państwa organizacja wprowadziła nowe lub wyraźnie ulepszone usługi szkoleniowo-rozwojowe, a także nowe sposoby ich realizacji, promocji lub sprzedaży?	71
Wykres 18. Ile łącznie nowych lub istotnie ulepszonych usług, metod ich świadczenia, promocji lub sprzedaży wprowadziła Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?.....	72
Wykres 19. Proszę wymienić główne bariery, które utrudniają wprowadzanie bardziej innowacyjnych rozwiązań do oferty szkoleniowej Państwa organizacji.	74
Wykres 20. Czy Państwa instytucja wprowadziła lub planuje wprowadzić mikropoświadczenia potwierdzające nabycie określonych umiejętności lub kompetencji w ramach szkoleń i usług rozwojowych?.....	75
Wykres 21. Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Państwa organizacja podjęła działania, które przyczyniły się do poprawy jakości świadczonych usług szkoleniowo-rozwojowych?	77
Wykres 22. Co Państwu udało się zrobić dla poprawy jakości usług w ciągu ostatnich 12 miesięcy? .	78
Wykres 23. Jakie są powody braku takich działań w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	80

Wykres 24. Czy Państwa przedsiębiorstwo należy do organizacji zrzeszającej branżę usług szkoleniowo-rozwojowych?	81
Wykres 25. Do jakich organizacji zrzeszających branżę usług szkoleniowo-rozwojowych należy Państwa przedsiębiorstwo?	82
Wykres 26. Kto był klientem Państwa organizacji w ciągu ostatnich 12 miesięcy?.....	86
Wykres 27. Proszę szacunkowo określić udział klientów indywidualnych wśród Państwa wszystkich klientów (a więc wśród indywidualnych oraz instytucjonalnych łącznie):.....	87
Wykres 28. Ilu klientów indywidualnych skorzystało z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?....	88
Wykres 29. Ilu klientów instytucjonalnych skorzystało z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?	89
Wykres 30. Ile osób reprezentujących klientów instytucjonalnych skorzystało z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?.....	90
Wykres 31. Do jakich grup klientów należeli klienci instytucjonalni korzystający z Państwa usług w ostatnich 12 miesiącach?.....	91
Wykres 32. Jakie metody pozyskiwania klientów indywidualnych stosowała Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	92
Wykres 33. Jakie metody pozyskiwania klientów instytucjonalnych stosowała Państwa organizacja w ciągu ostatnich 12 miesięcy?	94
Wykres 34. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu ostatnich trzech lat poziom kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim:.....	99
Wykres 35. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu najbliższych trzech lat poziom kształcenia ustawicznego w województwie świętokrzyskim:.....	100
Wykres 36. Jakie, Pana/Pani zdaniem, są główne bariery ograniczające udział dorosłych w kształceniu ustawicznym w województwie świętokrzyskim?	102
Wykres 37. Jakie czynniki, Pana/Pani zdaniem, mogłyby w największym stopniu przyczynić się do rozwoju kształcenia ustawicznego w regionie?	103
Wykres 38. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu ostatnich trzech lat ogólny poziom jakości usług świadczonych przez sektor szkoleniowo-rozwojowy w województwie świętokrzyskim	107
Wykres 39. Jak ocenia Pan(i), czy w ciągu najbliższych trzech lat ogólny poziom jakości usług świadczonych przez sektor szkoleniowo-rozwojowy w województwie świętokrzyskim:	108
Wykres 40. Jakie czynniki – według Pana/Pani – będą w największym stopniu wpływać na rozwój branży szkoleniowo-rozwojowej (usług rozwojowych) w regionie w najbliższych latach (3–5 lat)? ..	109
Wykres 41. W którym kierunku Pana/Pani zdaniem będzie się rozwijać branża szkoleniowo-rozwojowa (usług rozwojowych) w regionie w najbliższych latach (3–5 lat)?	111