UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

Magdalena Urbańska

Determinanty innowacyjności usług szkoleniowych świadczonych przez niepubliczne podmioty w Polsce

Determinants of innovation in training services provided by non-public entities in Poland

Praca doktorska

Promotor: prof. dr hab. Jan Fazlagić

Pracę przyjęto dnia: ……

Podpis Promotora

Poznań 2024

Serdecznie podziękowania dla

prof. dr hab. Jana Fazlagića,

promotora mojej pracy doktorskiej

za wsparcie, wyrozumiałość, poświęcony czas oraz cenne wskazówki.

Rozprawę dedykuję moim Najbliższym

Spis treści

Spis treści 4
Skróty używane w rozprawie 6
Wstęp 8
1. Wprowadzenie do zagadnienia usług szkoleniowych 17
1.1. Teoretyczne podstawy usług szkoleniowych 17
1.2. Procesy zachodzące w usługach szkoleniowych 30
1.3. Sektorowe wymiar usług szkoleniowych 38
1.4. Usługi szkoleniowe w ujęciu podmiotowym 44
1.5. Rola trenera w usługach szkoleniowych 55
2. Problematyka innowacyjności w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych 62
2.1. Innowacja a innowacyjność – przegląd podejść i definicji 62
2.2. Klasyfikacja i cechy innowacji w usługach szkoleniowych 70
2.3. Tworzenie innowacji w usługach szkoleniowych – podejście procesowe i projektowe 82
2.4. Działalność innowacyjna w sektorze szkoleniowo-rozwojowym 88
2.5. Charakterystyka wybranych innowacji w usługach szkoleniowych 94
3. Determinanty innowacyjności usług szkoleniowych – przegląd literaturowy 107
3.1. Definicja i typologia determinant 107
3.2. Źródła jako determinanta innowacyjności 111
3.3. Endogeniczne determinanty innowacyjność usług 117
3.4. Egzogeniczne determinanty na innowacyjność usług 133
3.5. Bariery innowacyjności sektora usług szkoleniowych 143
4. Determinanty innowacyjności usług szkoleniowych świadczonych przez niepubliczne podmioty w Polsce w świetle badań własnych 150
4.1. Metodyka badań 150
4.2. Charakterystyka badanych podmiotów 167
4.3. Źródła i przyczyny tworzonych innowacji 180
4.4. Identyfikacja determinant innowacyjności usług szkoleniowych 185
4.5. Weryfikacja determinant innowacyjności niepublicznych usług szkoleniowych 187
4.6. Modelowanie kompetencji innowatora 197
4.7. Bariery w projektowaniu i wdrażaniu innowacji szkoleniowych 208
Wnioski i rekomendacje dla niepublicznych podmiotów szkoleniowych 212

Zakończenie 215
Bibliografia 220
Netografia 236
Spis Tabel 239
Spis rysunków 241
Spis wykresów 242
Spis Załączników 243
Załączniki 244

Skróty używane w rozprawie

AI – sztuczna inteligencja z ang. *Artificial Intelligence*

AR – rzeczywistość rozszerzona, z ang. *Augmented Reality*

B2B – business to (2) business

BHP – bezpieczeństwo i higiena pracy

BUR – Baza Usług Rozwojowych PARP

CAWI – badanie kwestionariuszowe w Internecie z ang. *Computer Assisted Web Interview*

CEIDG – Centralna Ewidencja Działalności Gospodarczej

CKU – Centra Kształcenia Ustawicznego

CKZ – Centra Kształcenia Zawodowego

EFS – Europejski Fundusz Społeczny

GUS – Główny Urząd Statystyczny

HAE – Horse Assisted Education

IDI – indywidualny wywiad pogłębiony z ang. *Individual in-Depth Interview*

KIBS – wiedzochłonne usługi biznesowe z ang. *Knowledge Intensive Business Services*

KIS – usługi wiedzochłonne z ang. *Knowledge-Intensive Services*

KRS – Krajowy Rejestr Sądowy

NGO's – organizacje pozarządowe z ang. *Non-governmental organizations*

ODN – Ośrodki Doskonalenia Nauczycieli

OECD - Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, z ang. *Organization for Economic Co-operation and Development*

PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PIFS – Polska Izba Firm Szkoleniowych

PKB – produkt krajowy brutto

PKD – Polska Klasyfikacja Działalności

PUP – Powiatowy Urząd Pracy

RIS – Rejestr Instytucji Szkoleniowych prowadzony przez Wojewódzkie Urzędy Pracy

SSR – sektor szkoleniowo-rozwojowy

UDI – User-driven innovation

UR – usługa rozwojowa

VR – rzeczywistość wirtualna z ang. virtual reality

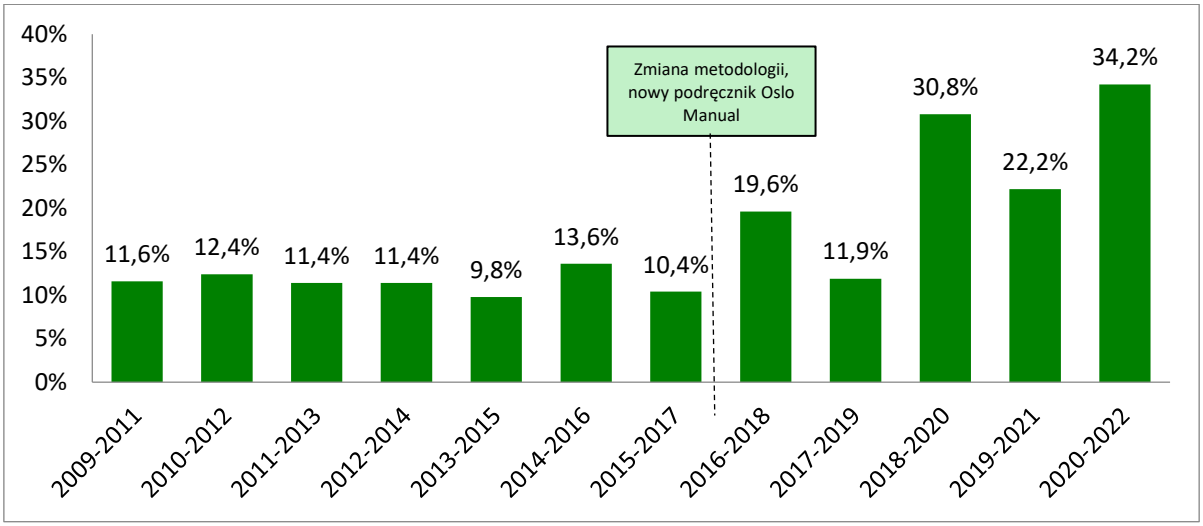
WUP – Wojewódzki Urząd Pracy

Słowa kluczowe:

innowacyjność, innowacje, usługi szkoleniowe, usługi rozwojowe (UR), rynek szkoleń, sektor usług rozwojowych, sektor szkoleniowo-rozwojowych (SSR), czynniki, determinanty.

Wstęp

W ostatnich dekadach obserwujemy dynamiczne zmiany w strukturze globalnej gospodarki, które w znaczący sposób wpływają na kształtowanie się nowych paradygmatów rozwoju ekonomicznego. Jednym z kluczowych trendów jest wzrost znaczenia sektora usług, który staje się dominującym obszarem aktywności gospodarczej w krajach rozwiniętych. P. Mudie i A. Cottam (1998, s. 101) stwierdzili, że „żyjemy w społeczeństwie usługowym". Jak wskazują dane Głównego Urzędu Statystycznego, w Polsce sektor usług wykazuje stałą tendencję wzrostową, zarówno pod względem udziału w zatrudnieniu, jak i w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto (GUS, 2023). Na koniec 2022 roku wśród ok. 2,7 mln zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ponad 1,5 mln stanowiły przedsiębiorstwa usługowe (55% ogółu) (GUS, 2024). Odnotowuje się również wzrost udziału przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze usług (wykres. 1).



Wykres 1. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze usług
Źródło: GUS, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2022, Warszawa, Szczecin, 2023

To świadczy o rosnącym znaczeniu usług w polskiej gospodarce. Wzrost ten może być związany z kilkoma czynnikami, a mianowicie:

- **Digitalizacją gospodarki:** Rozwój technologii cyfrowych sprzyja rozwojowi nowych usług, takich jak usługi IT, e-commerce czy usługi finansowe.
- **Zmianami preferencji konsumentów:** Rosnące wymagania konsumentów co do jakości usług i różnorodności oferty prowadzą do zwiększenia popytu na usługi.
- **Procesami deindustrializacji:** W wielu krajach obserwuje się tendencję do przesuwania produkcji do krajów o niższych kosztach pracy, co prowadzi do wzrostu znaczenia sektora usług.

Nawet w obliczu trudności związanych z pandemią COVID-19, sektor usług wykazał się dużą odpornością i zdolnością do adaptacji. Sektor usługowy jest bardzo zróżnicowany wewnętrznie. Dodatkowo na skutek postępu technologicznego zmianie ulega struktura usług. Niektóre usługi zanikają bezpowrotnie, inne się pojawiają i przeżywają rozkwit. W strukturze sektora usług funkcjonuje wiele rynków. Jednym z nich jest rynek usług szkoleniowych zaliczany do większej grupy usług edukacyjnych i wiedzochłonnych. Rynek szkoleń zaczął dynamicznie się rozwijać po transformacji ustrojowej w Polsce w latach 90. XX wieku. W tym okresie nastąpił gwałtowny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zarówno z polskim, jak i zagranicznym kapitałem, a polski rynek otworzył się na adaptację zagranicznych standardów zarządzania. W krok za tym nastąpiła zmiana nastawienia i świadomości pracodawców do rozwoju, zwiększył się popyt na dokształcanie i doskonalenie zawodowe pracowników, nastąpił wzrost znaczenia wiedzy w zarządzaniu oraz dążenie przedsiębiorstw do tzw. organizacji „uczącej się" (Paluch, 2008). W ciągu ostatnich 30 lat rynek usług szkoleniowych przeszedł znaczącą ewolucję, dostosowując się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych. Obecnie, według danych z CEiDG oraz KRS, w Polsce funkcjonuje ponad 22 tysiące[1] podmiotów zajmujących się szkoleniami i rozwojem zawodowym dla pracowników przedsiębiorstw, a wartość rynku szacowana jest na 10 miliardów złotych. Według prognoz Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (PIFS, 2021), w najbliższych latach oczekuje się dalszego wzrostu wartości rynku szkoleń o 15-20%. Dane te potwierdzają duże znaczenia rynku usług szkoleniowych w polskiej gospodarce, która stale się rozwija napędzana zwiększającym się popytem na szkolenia wśród przedsiębiorstw oraz narastającymi oczekiwania co, do jakości i skuteczności oferowanych usług.

Współczesne organizacje stoją bowiem przed wyzwaniem ciągłego dostosowywania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego. Globalizacja, postęp technologiczny, zmiany demograficzne i społeczne wymuszają na przedsiębiorstwach ciągłe podnoszenie kompetencji pracowników. Jak zauważa H. Bochniarz: „*o przewagach konkurencyjnych przedsiębiorstw świadczą przecież ich zasoby ludzkie. W dobie galopujących zmian technologicznych tylko ludzie są kapitałem, którego nie da się szybko skopiować*" (Bochniarz, 2018, za: Murzyn, 2010). W związku z tym, inwestycje w rozwój kadry poprzez szkolenia stają się priorytetem dla nowoczesnych przedsiębiorstw. Wzrost znaczenia usług szkoleniowych

[1] Według GUS działalnością szkoleniową zajmuje się 82 tys. podmiotów, ale wliczane są do tej grupy również instytucje publiczne, edukacja szkolna i wyższa, edukacja formalna, szkoły dla dorosłych, itp.

jest ściśle powiązany z rosnącą rolą kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem każdej organizacji, a jego rozwój determinuje zdolność do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. W obliczu tych przemian, innowacyjność staje się nie tylko pożądaną cechą, ale wręcz warunkiem koniecznym dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach globalnej konkurencji.

Podmioty szkoleniowe, podobnie jak inne organizacje usługowe mając świadomość ciągłych zmian, zmuszone są współcześnie do rozwijania nowych usług i procesów, żeby zadowolić coraz większe i stale zmieniające się potrzeby klientów. Poszukiwanie i wdrażanie zmian o charakterze innowacyjnym staje się nieodłączną cechą współczesnego podejścia do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej (Wysocki, 2009, s.23). Na działalność innowacyjną w usługach szkoleniowych, podobnie jak całego sektora usług, wpływa wiele czynników, istnieje też wiele źródeł nowych pomysłów i metod ich tworzenia. W tym kontekście, kluczowe jest zrozumienie jak różne czynniki determinują zdolność organizacji do wprowadzania innowacji.

Wiedza o determinantach innowacyjności usług szkoleniowych ma również istotne znaczenie z perspektywy rozwoju całej gospodarki. Jak wskazują autorzy raportu Foresight "Sieci Gospodarcze Wielkopolski" (Wyrwicka, 2013), zdolność do szybkiego i skutecznego adaptowania nowych umiejętności staje się kluczowa w przedsiębiorstwach high-tech, gdzie tempo zmian technologicznych wymaga ciągłego doskonalenia się. Innowacyjne usługi szkoleniowe mogą zatem przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności całej gospodarki poprzez podnoszenie kwalifikacji pracowników i wspieranie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Można zatem stwierdzić, że badania nad determinantami innowacyjności usług szkoleniowych są istotne nie tylko z perspektywy rozwoju tego sektora, ale mają również szersze implikacje dla całej gospodarki. Zrozumienie czynników wpływających na zdolność firm szkoleniowych do generowania i wdrażania innowacji może przyczynić się do opracowania skutecznych strategii wspierania innowacyjności w tym sektorze, a w konsekwencji do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki.

W Polsce dotąd dominowały badania innowacyjności organizacyjnej, głównie przedsiębiorstw, uwzględniające miary innowacyjności organizacji jako całości oraz jej determinanty (Zastempowski, 2010; Pichlak, 2012; Kozioł, 2014). Do nielicznych

kompleksowych badań zachowań innowacyjnych pracowników należą badania A. Wojtczuk-Turek (2012), przy czym badania te objęły przedsiębiorstwa wszystkich kategorii, ale większość pracowników uczestnicząca w badaniach pochodziła z dużych firm. Pomimo rosnącego znaczenia usług szkoleniowych w gospodarce, badania nad innowacyjnością w tym sektorze są stosunkowo ograniczone. Większość dotychczasowych analiz koncentruje się na innowacjach w sektorze przemysłowym, podczas gdy sektor usług, a w szczególności usługi szkoleniowe, pozostają niedostatecznie zbadane. Archibugi i Sirilli (2000, za: De Jong, 2007), proponują podział badań nad innowacjami na dwa dominujące nurty. Pierwszy nurt zorientowany jest na obiekcie i tu jest mowa o badaniach różnych rodzajów innowacji. W tym nurcie bada się innowacje jako wynik, tzn. nowe produkty, usługi, procesy, transfer technologii, etc. Drugi nurt jest zorientowany na przedmiocie, czyli badaniach podmiotów zaangażowanych w innowacje. Koncentruje się na osobach, które inicjują i wdrażają innowacje, a badania z tego zakresu dotyczą ich roli i sposobów, w jakie mogą robić to skuteczniej i wydajniej. Badania innowacyjnych zachowań, obejmujących różne stadia innowacyjnego procesu eksplorowania nowych możliwości, generowania pomysłów, dążenia do doskonałości czy aplikacji pomysłów. W kontekście usług szkoleniowych, kluczowe znaczenie ma drugi nurt, koncentrujący się na roli i sposobach działania osób inicjujących i wdrażających innowacje. Jednym z nielicznych systematycznych badań w tym obszarze są analizy prowadzone w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL, www 12) przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim. Badania te dostarczają cennych informacji na temat aktywności szkoleniowej przedsiębiorstw i pracowników, jednak nie wyczerpują tematu innowacyjności w usługach szkoleniowych. Brakuje systematycznych analiz porównawczych oraz badań jakościowych, które umożliwiłyby głębsze zrozumienie procesów innowacyjnych w sektorze usług szkoleniowych. W związku z tym, istnieje wyraźna potrzeba przeprowadzenia kompleksowych badań, które pozwoliłyby na identyfikację kluczowych determinantów innowacyjności w tym sektorze oraz opracowanie rekomendacji dla praktyki gospodarczej i polityki publicznej. Dla firm szkoleniowych, zrozumienie determinantów innowacyjności może przyczynić się do opracowania skutecznych strategii rozwoju i zwiększenia konkurencyjności. Dla decydentów politycznych, wyniki badań mogą stanowić podstawę do opracowania programów wsparcia innowacyjności w sektorze usług szkoleniowych, co w dłuższej perspektywie może przyczynić się do podniesienia konkurencyjności całej gospodarki. Innowacyjność w sektorze usług

szkoleniowych jest obszarem, który wymaga dalszych, pogłębionych badań, które wypełnią lukę poznawczą odnoszącą się w szczególności do zagadnienia determinantów innowacyjności. Dodatkowym motywem, skłaniającym do podjęcia czynności badawczych są indywidualne zainteresowania i doświadczenia zawodowe Autorki rozprawy.

Problem badawczy

W związku z powyższym Autorka przyjęła za problem badawczy odpowiedź na pytanie jakie determinanty mają wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych świadczonych przez niepubliczne podmioty w Polsce dla kadry przedsiębiorstw? Innowacyjność rozumiana jest na potrzeby rozprawy jako **zdolność do generowania (1) i wdrażania (2) innowacji szkoleniowych, rozpatrywana na poziomie jednostkowym (ludzkim) i organizacyjnym.** Problem dotyczy w szczególności zidentyfikowania czynników endogenicznych (wewnętrznych) i egzogenicznych (zewnętrznych) mających wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych oraz zbadania, która z tych grup czynników ma większe znaczenie dla kształtowania innowacji szkoleniowych? Tak sformułowany problem badawczy wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co stanowi główne źródło powstawania pomysłów na innowacje w usługach szkoleniowych?
2. Które czynniki wywierają większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych i jak to się przejawia?
3. Czy pomiędzy czynnikami wpływającymi na innowacyjność usług szkoleniowych występują zależności?
4. Co stanowi główny czynnik hamujący rozwój innowacyjności w usługach szkoleniowych?
5. Jakimi cechami i kompetencjami charakteryzuje się innowator w branży szkoleniowej?

Cel rozprawy

W obliczu tak postawionego problemu badawczego za główny cel dysertacji przyjęto **wyodrębnienie istotnych czynników determinujących innowacyjność niepublicznych usług szkoleniowych w Polsce.** Wyznaczony cel pracy ma charakter poznawczy. Jego realizacja pozwoli na zrozumienie zależności pomiędzy zmiennymi endogenicznymi i egzogenicznymi wpływającymi na zdolności podmiotów szkoleniowych do generowania i wdrażania innowacji

w usługach szkoleniowych. Dla uszczegółowienia celu głównego postawiono następujące cele szczegółowe:

1. Usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowo-badawczego dotyczącego usług i innowacyjności w odniesieniu do branży szkoleniowej.
2. Identyfikacja i klasyfikacja czynników endo- i egzogenicznych determinujących innowacyjność usług szkoleniowych.
3. Określenie wpływu poszczególnych determinant na innowacyjność usług szkoleniowych.
4. Ustalenie zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na innowacyjność usług szkoleniowych.
5. Ustalenie głównych źródeł i barier rozwoju innowacyjności w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych.
6. Określenie modelowych cech i kompetencji innowatora w branży szkoleniowej.

Ostateczne, zebrane wyniki pozwolą na stworzenie rekomendacji dla podmiotów szkoleniowych w zakresie kierunku działań niezbędnych do podniesienia ich zdolności do generowania i wdrażania innowacji na niepublicznym rynku usług szkoleniowych w Polsce (cel utylitarny).

Hipotezy badawcze

W odniesieniu do założonych celów określono następujące hipotezy badawcze (tabela 1.):

Tabela 1. Pytania i hipotezy badawcze weryfikowane w pracy

Obszar badawczy	Problem/pytanie badawcze	Opis hipotezy	Źródło weryfikacji	Rozdział pracy
Wpływ czynników	Które czynniki wywierają większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych?	**H1**: Czynniki endogeniczne mają istotnie większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych, niż czynniki egzogeniczne. **H1a**: Spośród czynników endogenicznych istotnie większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych mają czynniki jednostkowe związane z innowatorem, niż czynniki organizacyjne. **H1b:** Na generowanie i wdrażanie innowacji wpływają odmienne czynniki endogeniczne.	Pierwotne	Czwarty
Zależność między czynnikami	Czy pomiędzy czynnikami wpływającymi na	**H2:** Istnieje zależność pomiędzy czynnikami jednostkowymi, a potrzebami klientów.	Pierwotne	Czwarty

	innowacyjność usług szkoleniowych występują zależności?	**H2a:** Istnieją zależności pomiędzy wielkością podmiotu szkoleniowego (mierzonego liczbą pracowników), a innowacyjnością usługi szkoleniowej. Im mniejszy usługodawca, tym większa innowacyjność usług szkoleniowych.		
Źródła innowacji	Co stanowi główne źródło powstawania pomysłów na innowacje w usługach szkoleniowych?	**H3:** Potrzeby zgłaszane przez klientów podmiotów szkoleniowych stanowią główne źródło generowania innowacji w usługach szkoleniowych.	Wtórne Pierwotne	Trzeci Czwarty
Bariery	Co stanowi główny czynnik hamujący rozwój innowacyjności w usługach szkoleniowych?	**H4:** Obciążenia finansowe dla podmiotu szkoleniowego stanowią główny czynnik hamujący rozwój innowacyjności usług szkoleniowych.	Wtórne Pierwotne	Trzeci Czwarty

Źródło: opracowanie własne

Praca ma charakter interdyscyplinarny. Wykorzystano w niej zarówno wtórne, jak i pierwotne źródła informacji. Źródła wtórne obejmują: literaturę krajową i zagraniczną (publikacje zwarte i artykuły z czasopism) dotyczącą innowacji, teorii edukacji dorosłych, teorii rynku i usług; netografię; dokumenty i akty prawne; statystyki publikowane przez Główny Urząd Statystyczny (GUS); rejestry firm szkoleniowych (Rejestr Instytucji Szkoleniowych – RIS, Baza Usług Rozwojowych – BUR) oraz raporty instytucji branżowych i agencji badawczych. Pierwotnym źródłem danych są wyniki badania empirycznego przeprowadzonego w 2018/2019 i 2023 r.

Zakres i obszary badania empirycznego obejmują:

1. zakres przedmiotowy odnosi się do pól badawczych ujętych w tabeli powyżej;
2. zakres podmiotowy obejmuje: niepubliczne podmioty gospodarki narodowej prowadzące działalność szkoleniową (według Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD 2007 zakwalifikowane jako 85.59B „pozostałe pozaszkolne formy edukacji gdzie indziej niesklasyfikowane”, wyłącznie te, które prowadzą szkolenia dla kadry przedsiębiorstw i w latach 2012-2022 wdrożyły przynajmniej 1 innowację w ramach usług szkoleniowych). Badaniem zostało objęci innowatorzy szkoleniowi;
3. zakres terytorialny: Polska.

Hipotezy badawcze zostały zweryfikowane głównie drogą krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu, raportów branżowych i dostępnych badań dotyczących rynku usług szkoleniowych w Polsce oraz własnych badań empirycznych o charakterze retrospektywnym (z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych). W celu uwierzytelnienia badań zastosowano triangulację metod badawczych i źródeł danych. Struktura rozprawy została podporządkowana realizacji celów i przyjętych hipotez badawczych. Przedmiot rozważań ujęto w czterech rozdziałach. W strukturze pracy wyróżnia się: wstęp, cztery rozdziały, zakończenie, bibliografia, spis rysunków, tabel i wykresów oraz aneks zawierającego samodzielnie opracowany scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (IDI) i kwestionariusz ankiety badawczej (CAWI), opis kompetencji innowatora szkoleniowego wg testu BARS, analizę jakościową przeprowadzonych wywiadów indywidualnych oraz tabele korelacyjne.

Rozdział pierwszy rozprawy dotyczy eksplikacji podstawowych pojęć związanych z usługami szkoleniowymi. Przytoczono w nim definicje usług szkoleniowych, ich typologię, cechy oraz klasyfikację. Scharakteryzowano trzy procesy zachodzące w usługach szkoleniowych, zaprezentowano rynek usług szkoleniowych w Polsce od strony podażowej. Rozdział podzielono na cztery części, w których omówiono teoretyczne podstawy usług szkoleniowych, procesy dotyczące usług szkoleniowych oraz ich ujęcie sektorowe i podażowe (podmiotowe). **W rozdziale drugim** poświęcono uwagę specyfice innowacyjnością w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych. W ramach tego rozdziału dokonano przeglądu terminologii związane z innowacjami i innowacyjnością. Dokonano wyboru podejścia do badania innowacyjności w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych. Scharakteryzowano przykłady innowacyjnych rozwiązań w branży szkoleniowej oraz zaprezentowano aktywność innowacyjną podmiotów szkoleniowych. Rozważania zawarte w **trzecim rozdziale** dotyczą czynników, które mogą wpływać na innowacyjność w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych. Ich prezentacja została dokonana na podstawie krytycznej analizy literatury. Dokonano selekcji z uwagi na specyfikę branży szkoleniowej. Rozdział zawiera analizę zarówno uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ponadto, w rozdziale tym przedstawione są źródła i bariery innowacyjności w tym sektorze. Ostatni, **czwarty rozdział** zawiera szczegółowe przedstawienie metodyki postępowania badawczego. oraz charakterystykę badanych. Zaprezentowane zostały wyniki badania empirycznego dotyczącego głównych determinant innowacyjności usług szkoleniowych świadczonych przez

niepubliczne podmioty w Polsce. Analizowane są w nim uwarunkowania egzogeniczne (zewnętrzne) oraz endogeniczne (wewnętrzne) wpływające na innowacyjność w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych. Rozdział zawiera również model kompetencyjny innowatorów szkoleniowych oraz personę charakteryzującą postać innowatora. Rozdział kończy się wskazaniem implikacji teoretycznych i praktycznych dla podmiotów szkoleniowych i otoczenia publicznego wraz z określeniem przyszłych kierunków badań. Wszystkie rozdziały kończą się konkluzjami zawierającymi najważniejsze wnioski z przeprowadzonych analiz. Niniejsza rozprawa jest w polskiej literaturze pierwszą próbą kompleksowej identyfikacji czynników determinujących innowacyjność niepublicznych usług szkoleniowych w Polsce i usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowo-badawczego w tym zakresie. Zaproponowane treści, autorski model badawczy, wyniki badań własnych stanowią oryginalny wkład Autorki we wzbogacenie wiedzy na temat innowacyjności w branży szkoleniowej w Polsce.

1. Wprowadzenie do zagadnienia usług szkoleniowych

W dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy, zdolność do szybkiego i efektywnego nabywania nowych umiejętności staje się kluczowa dla konkurencyjności zarówno jednostek, jak i całych organizacji. W tym kontekście usługi szkoleniowe stają się ważnym narzędziem umożliwiającym rozwój kapitału ludzkiego oraz budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Celem pierwszego rozdziału jest przeprowadzenie krytycznej analizy literatury pod kątem istoty i znaczenia w gospodarce usług szkoleniowych oferowanych przez niepubliczne podmioty przedsiębiorstwom i ich pracownikom. Dla realizacji przyjętego celu rozdział podzielono na cztery części. W pierwszej części rozdziału przeprowadzono dyskusję nad teoretycznymi podstawami usług szkoleniowych. W szczególności omówiono definicje, cechy i klasyfikację usług szkoleniowych, a także przedstawiono charakterystykę najważniejszych typów usług szkoleniowych. W drugiej części przedstawiono typologię procesów zachodzących w usługach szkoleniowych. Trzeci część prezentuje usługi szkoleniowe w ujęciu rynkowym. W cwartej części zaprezentowano podmioty świadczące usługi szkoleniowe. Omówiono także ich ofertę skierowaną do pracowników przedsiębiorstw.

1.1. Teoretyczne podstawy usług szkoleniowych

Definicje, istota i cele usług szkoleniowych

Dyskusję na problematyką usług szkoleniowych należy rozpocząć od definicji usług w ujęciu ogólnym. Mimo braku jednej uniwersalnej definicji wynikającej z różnorodności działań usługowych oraz pojawiania się nowych form działalności, które powstają w odpowiedzi na rozwój gospodarczy i potrzeby społeczne (Szczukocka; 2013, s. 15), pojęcie usługi można sprowadzić do twierdzenia, że są to wszelkie działania, które jedna strona może zaoferować drugiej, w zamian za wynagrodzenie bez przeniesienia praw własności (Hill, 1977, s. 318; Daszkowska, 1987, s. 33; Payne, 1997, s. 9; Kotler, 1999, s. 24; Gilmore, 2006, s. 11; Rogoziński, 2000, s. 36). Termin „usługi” wywodzi się z teorii ekonomicznych, w których usługi traktowane są jako wszystkie przejawy ekonomicznej aktywności człowieka, przynoszące korzyści zarówno usługodawcy, jak i usługobiorcy, w odpowiedzi na konkretne potrzeby społeczne. „Szkolenie” jest terminem równie wieloznacznym, co usługi. W

literaturze można spotkać różne definicje szkolenia, choć pojęcie to jest stosowane głównie w odniesieniu do osób dorosłych i powiązane z kompetencjami umożliwiającymi wykonywanie pracy zawodowej (Andrzejak: 2010, s. 84). Tabel 2. zawiera przegląd wybranych definicji szkoleń.

Tabela 2. Przegląd definicji terminu „szkolenia".

Autor	Definicja
L. Zbiegień-Maciąg, 1996, s.87-88	Poszerzanie zdobytych kwalifikacji, wiedzy i nabywanie nowych umiejętności związanych z kryzysami firmy.
A. Pocztowski, 1998, s.218	Celowe i systematyczne działania na rzecz pogłębiania i poszerzania potencjału pracy i nowych umiejętności.
D. L. Kirkpatrick, 1998	Systematyczne nabywanie i rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw do wykonywania zadań zawodowych.
M. Armstrong, 2001, s. 448	Zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji.
P. Wachowiak, 2004, s. 575	Działanie mające na celu uzupełnienie wiedzy, kształtowanie umiejętności i postaw pracowników.
Słownik zarządzania kadrami 2005, s. 156	Szkolenie pracowników (ang. *employee training*) – pojęcie utożsamiane z doskonaleniem pracowników i oznacza proces podnoszenia kwalifikacji, tj. kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw w celu podniesienia sprawności działania na zajmowanym stanowisku. Szkolenie pracowników jest elementem rozwoju pracowników.
A. Kozak, M. Łaguna, 2009, s. 7	Sytuacja, w której grupa dorosłych uczy się razem pod okiem trenera.
L. Rea 2012, s. 10,	Każde planowe działanie mające na celu pomoc osobie lub grupie osób w nauczeniu się skutecznego wykonywania określonej pracy lub zadania. Działanie to może być realizowane poza godzinami pracy lub w trakcie pracy, może mieć formę otwartego pakietu szkoleniowego, może być także dostarczane przez Internet lub intranet itp.
Cz. Szmidt, 2015: 135	Szkolenia stanowią formę edukacji pozaformalnej, tzn. są realizowane „(…) poza programami kształcenia i szkoleniami prowadzącymi do uzyskiwania kwalifikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kirkpatrick, D. L. (1998). EVALUATING TRAINING PROGRAMS: THE FOUR LEVELS. Berrett-Koehler Publishers. Słownik Zarządzania Kadrami, 2005. Armstrong, M. (2001). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków. Wachowiak P. (2004), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa. Szmidt Cz. (2015), *Współczesne problemy zarządzania i ekonomii*, Poltext, Warszawa. Kozak A., Łaguna M. (2009), *Metody prowadzenia szkoleń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

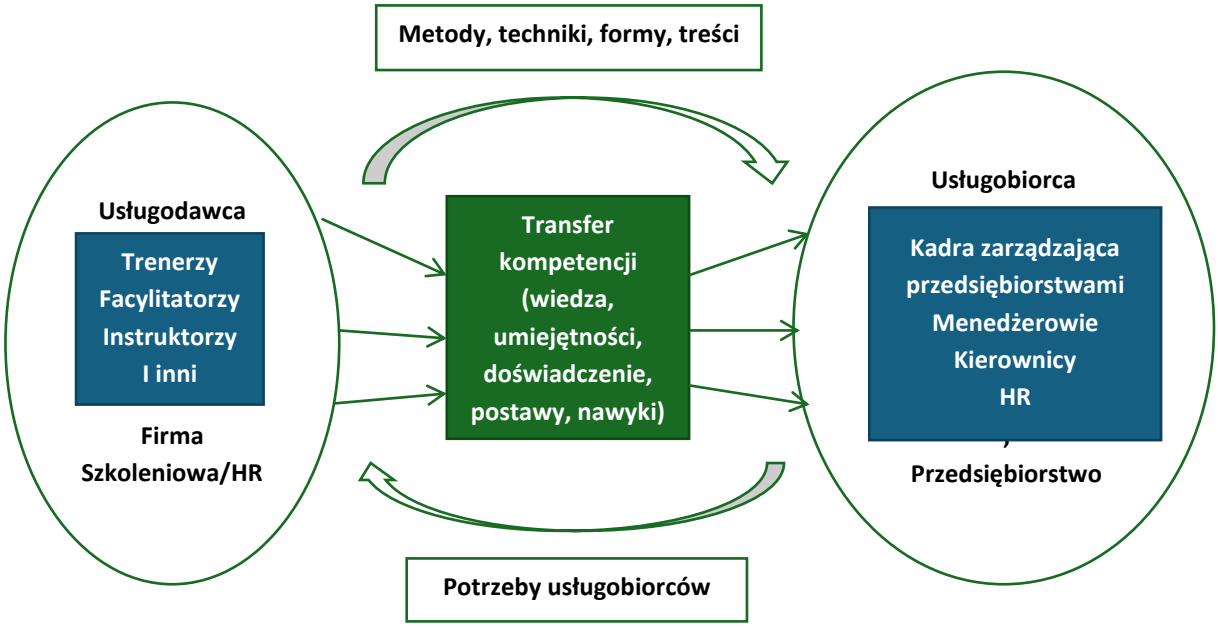
Wszystkie te definicje podkreślają przede wszystkim cel szkoleń, jakim jest przekazywanie wiedzy, rozwijanie umiejętności i kształtowanie postaw. W większości definicji pojawia się element planowania i systematycznego podejścia do realizacji szkoleń. Natomiast żaden z autorów nie odnosi się do kulturowych aspektów szkolenia, co może być istotne w

globalnych, międzykulturowych organizacjach. W definicjach brakuje odniesień do nowoczesnych metod szkoleniowych, takich jak e-learning, które są coraz bardziej popularne. Tylko niektóre definicje akcentują znaczenie ewaluacji efektów kształcenia. Szkolenie więc w ujęciu podażowym stanowi element usługi, a w ujęciu popytowym służy inwestowaniu w kapitał ludzki poprzez podnoszenie kompetencji pracowników danej organizacji, co przekłada się również na efekty dla tej organizacji.

Rysunek 1. Schemat usługi szkoleniowej.

Źródło: opracowanie własne.

W tym kontekście można uznać, że **usługa szkoleniowa** to usługa, której przedmiotem jest każda forma kształcenia, nauczania, czy ogólniej, usługa związana z procesem przekazywania wiedzy, dostarczająca nabywcy określonych korzyści w postaci rozwoju intelektualnego, a sprzedawcy przynosząca określoną zapłatę. Definicję tę należałoby rozszerzyć poprzez stwierdzenie, że usługa szkoleniowa to specyficzna działalność, w ramach której sprzedawca (podmiot szkoleniowy) sprzedaje swoją wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie, a nabywca (pracownik przedsiębiorstwa) te umiejętności i wiedzę zdobywa, poszerza, bądź rozwija (Wiktorzak, 2012). Trafnie ujęli to S.L. Vargo i R.F. Lusch, twórcy logiki S-D (*service-dominant logic*), traktując usługę jako „proces użycia zasobów lub kompetencji jednego podmiotu dla korzyści drugiego podmiotu" (Lusch, Vargo i Tanniru 2010, s. 19). Wynika z powyższego, że usługa szkoleniowa jest profesjonalnie zaplanowanym i realizowanym procesem, w którym usługa stanowi **ramy operacyjne** (organizację, przygotowanie, realizację), a szkolenie – **treść merytoryczną**, czyli sam proces przekazywania wiedzy i umiejętności, kształtowania postaw czy zmiany nawyków. Wspólnie tworzą całościową propozycję wartości dla nabywcy, w tym wypadku przedsiębiorstwa i jego pracowników. Definicja ta wydaje się jednak być niewystarczająca, ponieważ nie akcentuje ona dostatecznie waloru transferu kompetencji, a więc istoty usługi szkoleniowej, jak to prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 2. Istota usługi szkoleniowej.

Źródło: opracowanie własne.

Istotą usługi szkoleniowej jest bowiem **zmiana** wyrażona w każdej modyfikacji, transformacji lub przekształceniu kompetencji pracowników usługobiorcy (na poziomie wiedzy, umiejętności, postaw i nawyków), która następuje w wyniku działania usługodawcy (trenerów, szkoleniowców, instytucji edukacyjnych, itp.). za pomocą określonych metod i narzędzi w następstwie przeprowadzonej wcześniej analizy potrzeb. W kontekście rozwoju zawodowego pracowników, zmiana jest kluczowym elementem adaptacji i ciągłego doskonalenia, pozwalającym jednostkom na osiąganie lepszych wyników i pełniejsze wykorzystanie swojego potencjału w miejscu pracy (Pocztowski, 2003, s. 224). Jak podkreśla M. Dźwigoł-Barosz: *„potrzebę stałego rozwoju zauważają pracodawcy, którzy podejmują działania zamierzające do przystosowania się do turbulencyjnego otoczenia. Oznacza to częstą zmianę strategii całego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim przekwalifikowanie pracowników, zmianę ich nawyków oraz zwiększenie zakresu kompetencji*" (Dźwigoł-Barosz, 2013, s. 110).

Usługi szkoleniowe budzą zainteresowanie wielu dyscyplin naukowych. Z perspektywy organizacji podnoszą jakości kapitału ludzkiego jako czynnika produkcji pełniąc funkcję reprodukcyjną. Z perspektywy edukacji dorosłych przyczyniają się aktywności edukacyjnej w każdym wieku (ang. *lifelong learning*) i ciągłego rozwoju. W ujęciu psychologicznym

podtrzymują sprawność intelektualną i poznawczą człowieka, wpływając na jego relacje z otoczeniem, wzmacniają motywację i poczucie sensu. W literaturze dotyczącej branży szkoleniowej, termin „szkolenia" jest często używany jako synonim całego spektrum usług szkoleniowych. W obrębie powyższej definicji mieści się wszystko to, co zwykle bywa nazywane kursem, szkoleniem lub treningiem, a także niektóre rodzaje zajęć, warsztatów, instruktaży i wykładów. Takie uproszczenie nie odzwierciedla jednak pełnego zakresu świadczonych usług, które obejmują nie tylko same szkolenia, ale również inne działania związane z rozwojem kompetencji. Warto zauważyć, że Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wprowadziła bardziej precyzyjną terminologię, określając szkolenia mianem „usług rozwojowych"[2]. Ta nowa klasyfikacja podkreśla szerszy kontekst, w jakim powinno się postrzegać usługi związane z podnoszeniem kwalifikacji i rozwojem zawodowym. Ponadto, w kontekście długofalowych działań podejmowanych przez firmy szkoleniowe, coraz częściej używa się pojęcia „projekt szkoleniowy". Termin ten odnosi się do kompleksowych i złożonych inicjatyw, które zazwyczaj obejmują szereg działań realizowanych w strukturze i zasobach klienta, a nie ograniczają się jedynie do jednorazowych szkoleń. Z kolei autorzy Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno-Szkoleniowych wprowadzają jeszcze inne określenie, a mianowicie „usługi edukacyjno-szkoleniowe". Usługi te w ich opinii obejmuje różnorodne formy nauczania mające na celu rozwój kompetencji osób dorosłych, zmierzające do jasno wyznaczonych celów edukacyjnych i realizowane zgodnie z przygotowanym wcześniej programem (Świeży, 2012). Wspomniane powyżej rozstrzygnięcia nie są kategoryczne, zaś u podstaw ich wprowadzenia nie leży żadna próba wartościowania usług szkoleniowych względem innych form wspierania rozwoju pracowników. Na potrzeby niniejszej dysertacji termin „usługi szkoleniowe" będzie zmiennie stosowany z pozostałymi, wymienionymi pojęciami. Sposób definiowania szkoleń pracowników rzutuje na role i ich funkcje we współczesnych organizacjach. Funkcje te obejmują kilka grup przedstawionych w tabeli 3.

[2] Określenie to zostało użyte po raz pierwszy przy tworzeniu Sektorowych Ram Kwalifikacji UR w 2019 r. Sektorowe Ramy Kwalifikacji (SRK) stanowią rozwinięcie zapisów Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK) zgodnie z założeniami Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK). Sektorowa rama kwalifikacji to tabela zawierająca opis kompetencji specyficznych dla danej branży ułożonych w sposób uporządkowany, ujętych w kategoriach: wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne (www 13).

Tabela 3. Funkcje usług szkoleniowych

Rodzaje funkcji	Funkcje usług szkoleniowych
Gospodarcze	• Funkcja reprodukcyjna (podnoszenie jakości kapitału ludzkiego jako czynnika produkcji); • Wzrost wydajności pracy; • Funkcja motywacyjna (konsumpcja usług społecznych poprawia jakość pracy, gdyż zwiększa aspiracje konsumpcyjne).
Społeczno-humanistyczne	• Podtrzymywanie pracownika w dobrym zdrowiu; • Pobudzanie ruchliwości przestrzennej i ruchliwości społecznej jednostek; • Kształtowanie i upowszechnianie nowych potrzeb; • Wpływanie na systemy wartości pracowników i ich zachowania; • Kształtowanie lub zmiana postaw.
Edukacyjne	• Powiększanie zasobów wiedzy i kwalifikacji; • Kształcenie ustawiczne dorosłych; • Nabywanie, pogłębianie, poszerzenie kompetencji.
Adaptacyjne	• Dostosowanie wiedzy i umiejętności pracownika do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy.
Modernizacyjne	• Aktualizacja kwalifikacji, które z czasu stają się przestarzałe ze względu na postęp zachodzący w nauce i technice lub ze względu na zrutynizowanie się pracownika.
Integracyjne	• Rozwijanie więzi międzyludzkich i budowanie współpracy; • Lepsze poznanie się i wzajemne zintegrowanie pracowników.
Kreatywne	• Wypracowanie rozwiązania konkretnego problemu lub problemów, • Tworzenie nowych wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Andrzejak: 2010, s. 87-88, M. Klonowska-Matynia, E. Zdrojewski, 2008, *Wykształcenie jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego na obszarach wiejskich*, w: Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 8, Szczecin, s. 138.

Szkolenia pełnią więc wielowymiarowe funkcje, które wspierają rozwój zarówno indywidualny, jak i organizacyjny.

Klasyfikacja i cechy usług szkoleniowych

W teorii usług i poruszającej to zagadnienie literaturze można wyróżnić wiele klasyfikacji usług uwzględniających różne cechy i kryteria. Istotne jest, aby dana klasyfikacja była jednoznaczna, rozłączna i wyczerpująca, ale jak dotąd brak jest jednej, przez wszystkich akceptowanej klasyfikacji usług. Ekonomiści najczęściej posługują się klasyfikacją usług opartą na sektorze działalności lub wykonywanym zawodzie. Specjaliści z dziedzin zarządzania przy klasyfikacji usług zwracają uwagę na charakterystyki procesów i działań o charakterze usługowym. Ze względu na podjęte rozważania słuszne wydaje się zwrócenie uwagi na klasyfikacje uwzględniające usługi szkoleniowe (tabela 4.).

Tabela 4. Klasyfikacja usług szkoleniowych

Autor	Klasa usług szkoleniowych
S. Flejterski (2005)	Klasyfikuje usługi szkoleniowe, jako usługi skierowane na ludzkie umysły.
Cz. Niewadzi (1982)	Zalicza usługi szkoleniowe do usług gospodarczych, związanych z kształtowaniem osobliwości ludzkiej, w której znajduje się również zaspokajanie potrzeb psychofizycznych człowieka.
Gelinger (1976)	Usługi szkoleniowe zalicza do „subsektora" opartego na rozwoju osobowości człowieka.
Windrum i Tomlinson (1999)	Wyodrębnili usługi wiedzochłonne, do których zaklasyfikowali między innymi edukację i szkolenia w dziedzinach technicznych.
Filipiak i Panasiuk (2008)	Klasyfikują usługi szkoleniowe dwojako: - jako osobiste, uwzględniające ludzkie potrzeby, - jako profesjonalne związane z posiadaniem przez usługodawcę określonych umiejętności i kwalifikacji potwierdzonych dyplomem czy dokumentem, dającym prawo wykonywania zawodu
Rogoziński (2000)	Ujmuje usługi szkoleniowe jako „obsługę pracowniczą" w Dziale II Klasyfikacji usług rynkowych, zwanej „dynamiczną".

Źródła: opracowanie własne na podstawie: S. Flejterski i in. (red.), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa 2005, s. 52., Cz. Niewadzi: 1982, s.69-72, Zięba: 2015, s. 133-149. Rogoziński: 2000, s. 80-84.

Na szczególną uwagę w kontekście dysertacji zasługują wyodrębnione w klasyfikacji usługi edukacyjne oraz stosunkowo nowe usługi wiedzochłonne[3]. Do tych właśnie grup zaliczane będą usługi szkoleniowe, które leżą na styku usług rynkowych (usług dla przedsiębiorstw) i publicznych (edukacji).

Cechy usług szkoleniowych

Usługi, jako odrębna gałąź gospodarki, posiadają cechy uważane za wspólne dla całego sektora. Zidentyfikowanie cechy usług było przedmiotem wielu badań i opracowań teoretycznych. Różne rodzaje usług mogą być charakteryzowane poprzez inne cechy, wynikające z ich specyfiki i funkcji, jakie pełnią w życiu społeczno-gospodarczym (Szczukocka: 2013, s. 15-35). Do takiej grupy należą usługi szkoleniowe, które z jednej strony muszą podzielać z innymi usługami pewne wspólne cechy, a przy tym mieć specyficzne właściwości odróżniające je od innych usług, których nie uznaje się za szkoleniowe. Wśród cech definicyjnych usług, takich jak niematerialnością oraz niemożnością nabycia ich na własność, występuje również niejednolitość i nietrwałość. Cechą różnicującą jest m.in. jednoczesność świadczenia i konsumpcji usługi. Współcześnie bowiem usługi szkoleniowe mogą być

[3] Usługi wiedzochłonne (ang. *KIS – Knowledge Intensive Services*) to usługi biznesowe oparte na profesjonalnej, zaawansowanej wiedzy technologicznej lub zawodowej. KIS zajmują się przede wszystkim zapewnieniem wsparcia opartego na wiedzy dla procesów biznesowych innych organizacji.

świadczone za pomocą platform internetowych (e-learning), które umożliwiają naukę w różnym czasie bez względu na miejsce przebywania nauczyciela i uczącego się. Rozwój sektora usług spowodowany pojawieniem się nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych spowodował, że wymienione cechy usług nie w pełni charakteryzują pojawiające się obecnie nowe rodzaje usług na rynku. Obecnie możliwe jest również składowanie i magazynowanie produktów związanych z usługami świadczonymi dla masowego odbiorcy, co pozwala na osiągnięcie korzyści skali (Skórska, 2010). Na podstawie powszechnego podziału cech dokonano ich implikacji do usług szkoleniowych (tabela 5.)

Tabela 5. Cechy definicyjne usług szkoleniowych

Cechy usług	Opis cechy	Implikacja dla usług szkoleniowych
Niematerialność	• Usługi nie mogą być ocenione przez potencjalnego nabywcę za pomocą zmysłów, • Usługi nie mogą być pokazywane i przechowywane (magazynowane), • Korzyści z zakupu usługi płyną z istoty jest świadczenia, co odróżnią ją od produktu; • Klienci mają trudności z ich oceną i porównywaniem, • Usług nie można zazwyczaj przed zakupem zobaczyć, posmakować, dotknąć, usłyszeć czy powąchać.	• W przypadku szkoleń możliwe są pokazy demonstracyjne ćwiczeń jakie będą wykonywanie podczas szkoleń. • Usługa szkoleniowa może być przechowywana w formie szkoleń cyfrowych na dedykowanych do tego platformach edukacyjnych, które umożliwiają powrót do każdego ćwiczenia i etapu szkolenia w dowolnym czasie i miejscu.
Jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji	• W przypadku większości usług realizacja ich wymaga obecności nabywcy i sprzedawcy w tym samym miejscu i czasie. • Ograniczony czas dostępności usługi dla nabywcy, • Ograniczone możliwości zwiększania skali świadczenia usług, • Brak możliwości zachowania tajemnicy produkcji, a tym samym brak ochrony patentowej.	• W przypadku szkoleń e-learningowych konsument nie musi być fizycznie obecny, ale musi aktywnie uczestniczyć w procesie świadczenie usługi, to samo dotyczy dostawcy usługi.
Niejednolitość usług	• Niemożność oferowania standardowych produktów usługowych, ze względu na to, że ostateczne cechy usługi kształtowane są przez personel firmy usługowej, samego usługobiorcę oraz	• W branży szkoleniowej jest stosowana standaryzacja realizacji, oceny i świadczenia szkoleń, są to m.in.: standard SUS 2.0 PIFS, Standard HRD BP™, Model SEB™, Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno – Szkoleniowych

Cechy usług	Opis cechy	Implikacja dla usług szkoleniowych
	współusługobiorców, • Utrudnienia w wyliczaniu kosztów świadczenia poszczególnych usług i prowadzeniu racjonalnej polityki cenowej, • Standaryzacja i kontrola jakości usług są utrudnione.	(MSUES). Jest też określona norma ISO dla dostawców usług szkoleniowych – ISO 29990. Firmy szkoleniowe są kontrolowane przez WUP-y, jeśli świadczą usługi szkoleniowe dla osób bezrobotnych lub poszukujące pracy. Firmy szkoleniowe, które prowadzą niepubliczne placówki oświatowe w myśl Ustawy Prawo Oświatowe, art. 168 podlegają nadzorowi za strony Ministerstwa Edukacji. • O ile samo szkolenie zależy od osoby prowadzącej, to ramy szkolenia, stosowane metody i sposoby oceny posiadają określone standardy. • Stawki trenerów są łatwo weryfikowalne i rynkowo określone.
Nietrwałość usług	• Niemożność składowania usług, a zatem również ich wytwarzania na zapas, • Wielkość konsumpcji ograniczona jest aktualną wielkością potencjału ludzkiego i rzeczowego zaangażowanego w świadczenie danej usługi.	• Szkolenia e-learningowe są wyjątkiem. Do tych szkoleń jest stały dostęp po wykupieniu usługi, można je „składować” na zapas. • Druga sytuacja dotyczy nagrań ze szkoleń, które są udostępniane na kanale YouTube lub dedykowanych platformach streamingowych. Ćwiczenia tam prezentowane można oglądać do momentu zamknięcia dostępu. • To samo dotyczy microlearningu. Ćwiczenia tam zaprojektowane można wykonywać wielokrotnie w dowolnym czasie i miejscu w dedykowanej aplikacji.
Zmienność	• Zasadniczo nie ma możliwości powtórzenia usługi dokładnie w ten sam sposób. • Jakość usług może różnić się w zależności od tego kto i kiedy je wykonuje, a także dla kogo są one świadczone, • Źródłem zmienności może być sam klient.	• W szkoleniach zmienność jakości może wynikać z różnic w doświadczeniu i umiejętnościach trenerów, a także z różnic w zaangażowaniu i poziomie uczestników, co może wpłynąć na efektywność procesu szkoleniowego. • Nie dotyczy to szkoleń cyfrowych.
Brak możliwości nabycia usług na własność	• Świadczone na czyjąś rzecz usługi nie mogą być przedmiotem wtórnego obrotu.	• Uczestnik szkolenia nie może "odsprzedać" zdobytej wiedzy czy umiejętności, co podkreśla indywidualny charakter procesu edukacyjnego.

Źródło: Flejterski i in. (red.), Współczesna ekonomika usług, PWN, Warszawa 2005, s. 41-45., Gilmore: 2006, s. 17-18., Izydroczyk: 2010, s. 1-2., J. Fazlagić 2012, s. 43.

W tabeli 5. nie ujęto bardzo istotnej konsekwencji usług, a mianowicie tego, że trudno jest zmniejszyć ich pracochłonność. Skoro usługa zawsze wymaga obecności udzielającego jej człowieka i obecności tego, komu jest udzielana i polega na czynnościach zaspokajających potrzeby, to nie można jej zastąpić maszynami i komputerami. W przypadku usług szkoleniowych jest to możliwe, zwłaszcza, że w usługach szkoleniowych wzrasta rola sztucznej inteligencji, jak w wielu innych obszarach. Zmieni się zatem jej pracochłonność.

Typologia usług szkoleniowych

Typologia szkoleń to systematyczny podział i klasyfikacja szkoleń według określonych kryteriów. W literaturze poświęconej szkoleniom pracowników nie istnieje jeden jednolity podział na typy szkoleń. Autorzy zajmujący się badaniem i opisywaniem tego zagadnienia przedstawiają bardzo odmienne podziały. Poniżej przedstawiono najczęściej spotykane typy szkoleń, jakie można spotkać w literaturze. Są to przede wszystkim:

- Szkolenia, które **nie są unormowane prawnie** (inaczej: dobrowolne, fakultatywne) – przepisy prawa nie zobowiązują klienta do posiadania określonych umiejętności (np. Szkolenie dobrowolne z obsługi klienta, produktowe);
- Szkolenia, które **są unormowane prawnie** (inaczej: obowiązkowe, obligatoryjne) – dotyczy uzyskania określonych uprawnień związanych z wykonywaniem zawodu (kursy na: instruktora nauki jazdy, operatora wózków widłowych, jak również bhp) (bubiak, 2014, s. 35-43).

Ze względu na **cykl życia pracownika**[4] w organizacji wyróżnia się pięć typów szkoleń:

1. **dla pracowników nowozatrudnionych** - szkolenia przygotowujące do pracy na danym stanowisku (ang. *on-boarding*);
2. **dla wykonujący niezadowalająco pracę** – wymagający poprawy rezultatów.
3. **dla przewidziani do awansu** – szkolenie rozwijające istniejący potencjał ludzki.
4. **dla wymagający przeszkolenia (dokształcenia**) – w związku ze zmianami technologii, profilu produkcji, przepisów prawa itp.
5. **dla będący u schyłku kariery** – żeby utrzymać poziom ich pracy, lepiej wykorzystać zgromadzoną wiedzę i doświadczenie – godne przekwalifikowanie.

[4] Cykl życia pracownika **(**ang. *employee lifecycle*) to model składający się z poszczególnych etapów funkcjonowania pracownika w firmie, od rekrutacji, po zakończenie pracy (zwolnienie, emerytura, rezygnacja z pracy) (www 14).

Inny podział dotyczy odbiorców. Stąd wyróżnia się podział na szkolenia otwarte i zamknięte. **Szkolenia otwarte** to szkolenia, które są organizowane dla wszystkich zainteresowanych, którzy chcą zdobyć nową wiedzę oraz umiejętności w danej dziedzinie i spełniają wymagania stawiane uczestnikom. Z kolei **szkolenia zamknięte** są skierowane wyłącznie do pracowników konkretnej firmy. Mogą być organizowane przez pracowników tej firmy, na przykład specjalistów ds. szkoleń czy kierowników, lub przez zewnętrzną firmę szkoleniową, dostawcę sprzętu bądź oprogramowania (Andrzejak: 2010, s. 59). Kluczowym warunkiem jest dostosowane szkolenia do indywidualnych potrzeb i wymagań klienta, a także uwzględnienie specyfiki branży i organizacji, w której pracują uczestnicy szkolenia. Zgodnie ze Standardem Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0 *„zamknięta usługa szkoleniowo-rozwojowa oznacza usługę dla osób z jednej organizacji z możliwością dostosowania programów, czasu trwania, metod edukacyjnych i sposobów organizacji do potrzeb zamawiającego”* (www 15). Jeszcze inny z podziałów kładzie nacisk na skuteczność szkoleń w postaci konkretnego efektu dla pracowników i organizacji, co przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Podział szkoleń ze względu na uzyskany efekt i miejsce.

Typ szkolenia	Efekty szkoleń
Szkolenie na sali	Podniesienie wiedzy, słaby transfer na stanowisku pracy, tanie, mało efektywne chyba, że dotyczą szkoleń specjalistycznych i trwają dłużej niż dwa dni
Szkolenia w miejscu pracy	Większy transfer w miejscu pracy, szkolenia rzadko prowadzone, czasochłonne,
E-learning[5]	Dobry dla szkoleń technicznych, poznawczych, niedostosowany do doskonalenia kompetencji osobistych i społecznych przez brak bezpośrednich interakcji z drugim uczestnikiem
Out-door[6]	Silne emocje wpływają na efektywność szkoleń, rozwój umiejętności i zmiana postaw, niski wpływ na zwiększenie wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sebastian Nowak, https://eventis.pl/artykul/rodzaje-szkolen-przeglad-id49 dostęp: 12.08.2024 r.

W praktyce szkoleniowej upowszechniło się podejście, w ramach którego szkolenia są traktowane jako *„sytuacja, w czasie której grupa dorosłych uczy się razem pod okiem trenera*” (Kozak i Łaguna, 2009, s.7). Jednak współcześnie, w dobie gospodarki cyfrowej,

[5] E-learning – jest to nowoczesną formę edukacji obejmującą szeroki zakres różnych technik i metod uczenia się. Łączy ona samodzielne zdobywanie wiedzy za pomocą dostępnych elektronicznych środków technicznych z metodami tradycyjnymi, w których uczeń pozyskuje wiadomości od nauczyciela (Clarce, 2004, s. 9).

[6] Szkolenie out-door to *„zajęcia szkoleniowe, integrujące zespoły lub motywacyjne, odbywające się na świeżym powietrzu i wykorzystujące elementy gier terenowych, sportów, technik militarnych, survivalu oraz różne formy rekreacji*”. Definicję można znaleźć w „Kodeksie Outdoor'u” Polskiego Stowarzyszenia Trenerów Outdoor (www 16).

szkolenia mogą przybierać inną formę np. e-learningu, gdzie nie ma bezpośredniego kontaktu z trenerem. W klasyfikacji BUR (www 17) mamy do czynienia z takimi formami szkoleń:

- **Stacjonarne** – realizowane w tradycyjnej sali szkoleniowej;
- **Zdalne w czasie rzeczywistym** (np. Webinaria) - są to wszelkiego typu szkolenia realizowane online, poprzez sieć internet, ale na żywo. Uczestnicy logują się do wirtualnej sali szkoleniowej (np. Poprzez aplikację microsoft teams lub zoom) w z góry ustalonym terminie i uczestniczą w zajęciach. Zajęcia takie pozwalają na zadawanie pytań, przeprowadzenie dyskusji czy też ćwiczenia grupowe;
- **Zdalne** (np. E-learning) **-** jest to kolejny rodzaj szkoleń internetowych, ale w postaci przygotowanych wcześniej materiałów, np. Nagrań video czy ćwiczeń w postaci specjalnego programu. Główną zaletą tego rodzaju szkoleń jest możliwość zalogowania się do danej platformy edukacyjnej w dogodnym dla użytkownika czasie i miejscu, a co za tym idzie realizowanie programu we własnym tempie. Kontakt z trenerem-moderatorem jest ograniczony. Nie istnieje za to kontakt z innymi uczestnikami szkoleń zdalnych;
- **Mieszane** (blended-learning) – ten rodzaj szkoleń umożliwia trzy odrębne warianty: szkolenia mogą być stacjonarne połączone z usługą zdalną w czasie rzeczywistym, stacjonarne połączone z usługą zdalną oraz zdalne połączone z usługą zdalną w czasie rzeczywistym.

Inny podział dotyczy tematyki szkoleń zgodnie, z którym można wyróżnić (Konopka, 2012, s. 101-129):

- **Szkolenia miękkie** - ich celem jest rozwijanie kompetencje miękkie (np. Interpersonalne, społeczne), czyli takich, które nie dotyczą specjalistycznej wiedzy, ani twardych umiejętności niezbędnych w danym zawodzie, czy na określonym stanowisku pracy, ale koncentrują się na rozwoju umiejętności indywidualnych szkolonych osób potrzebnych do budowania relacji, współpracy w zespole, komunikacji, przywództwa, rozwiązywania konfliktów, etc.
- **Szkolenia twarde** (inaczej specjalistyczne) - koncentrują się na przekazywaniu specjalistycznej wiedzy, również zagadnień charakterystycznych dla danego zawodu, stanowiska pracy lub branży. Ich głównym celem jest zapoznanie uczestników z określoną wiedzą merytoryczną oraz wyposażenie uczestników w

praktyczne umiejętności zawodowe: techniczne, logistyczne, sprzedażowe, zarządcze, etc.

Ze względu na liczebność grupy szkolenia można podzielić na:

- **Szkolenia indywidualne** - pozwalające przygotować program szkolenia pod konkretną osobę,
- **Szkolenia grupowe** - koncentrujące się na grupie osób i rozwoju posiadanych przez jej członków umiejętności oraz wiedzy.

Jeszcze inny podział może dotyczyć czasu trwania szkoleń. Wyróżnia się więc:

- **Szkolenia krótkoterminowe** trwające kilka godzin lub dni, skoncentrowane na konkretnych zagadnieniach,
- **Szkolenia długoterminowe** obejmujące dłuższy okres, mogące trwać tygodnie, miesiące, a nawet lata (np. Roczny kurs pedagogiczny).

Ostatni podział warty przytoczenia określa miejsce realizacji usług szkoleniowych. Mogą być to zatem szkolenia realizowane **w miejscu pracy** (on-the-job) i **poza miejscem pracy** (off-the-job) (Listwan, 2004, s. 85). W praktyce oba typy są bardzo popularne, ale mają inny charakter. Dla porównania oby typów została stworzona tabela 7.

Tabela 7. Porównanie metod szkolenia w miejscu pracy i poza nim

Szkolenia on-the-job	Szkolenia off-the-job
• Są realizowane w pomieszczeniach przedsiębiorstwa, którego pracownicy są szkoleni (np. Hala produkcyjna); • Prowadzone najczęściej przez trenerów wewnętrznych lub nawet współpracowników; • Dotyczą obszarów związanych z profilem działalności przedsiębiorstwa, np. produktu; • Mają charakter bardziej instruktażowy; • Wynikają często ze zmiany przepisów (np. księgowe) lub wymogów prawnych (bhp); • Są z reguły związane z pracą na danym stanowisku; • Są raczej krótsze i mniej kosztowne; • Z perspektywy trenera są często trudne do przeprowadzenie z uwagi zakłócenia spowodowane obowiązkami zawodowymi uczestników i odrywanie ich od zajęć; • Z perspektywy uczestnika trudniej oderwać się o spraw związanych z pracą i skupieniem na zagadnieniach	• Są realizowane w salach szkoleniowych, w terenie (szkolenia *out-doorowe*), poza przedsiębiorstwem, którego pracownicy są uczestnikami szkolenia; • Prowadzone przez trenerów zewnętrznych, często wysoko wykwalifikowane osoby o konkretnej specjalizacji; • Dotyczą różnych aspektów zawodowych, najczęściej kompetencji miękkich, współpracy zespołu, zarządzania projektami, zarządczych. • Mają charakter bardziej aktywizujący; • Wynikają z potrzeby rozwoju pracowników; • Są z reguły dłuższe i bardziej kosztowne; • Niższy poziom zakłóceń w prowadzeniu szkolenia spowodowanych obowiązkami służbowymi uczestników; • Z perspektywy uczestnika wyższy poziom przyswajania treści szkoleniowych z uwagi na możliwość skupienia i refleksji; • Utrudniona ocena efektów szkolenia.

Szkolenia on-the-job	Szkolenia off-the-job
szkoleniowych; • Cechują się łatwą oceną efektów szkolenia,	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Suchodolski, A., Rozwój pracowników, w: Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 149. Golnau, W., Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 353.

Typologia szkoleń ukazuje bogactwo form i podejść, które organizacje mogą wykorzystać w celu podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Zróżnicowanie szkoleń, od tych tradycyjnych, realizowanych w formie stacjonarnej, po nowoczesne szkolenia online czy blended learning, pozwala na dostosowanie oferty do specyficznych potrzeb i oczekiwań uczestników. Wybór odpowiedniego rodzaju szkolenia zależy zarówno od celów organizacji, jak i od preferencji oraz możliwości pracowników. Odpowiednio dobrana forma szkolenia, dostosowana do specyfiki danej sytuacji, może znacząco zwiększyć efektywność procesu edukacyjnego, wpływając tym samym na rozwój kompetencji i zdolność adaptacji w zmieniającym się środowisku biznesowym.

1.2. Procesy zachodzące w usługach szkoleniowych

Przedmiotem dalszych analiz będą procesy zachodzące w usługach szkoleniowych. Jest to istotne z punktu widzenia rozważań o naturze innowacji w usługach szkoleniowych, gdyż innowacje tworzone mogą być na każdym etapie realizacji usługi.

W ramach omawianego zagadnienia można wyodrębnić trzy podstawowe procesy, które składają się na kompleksowy charakter oferowanych usług, a mianowicie świadczenie usług, proces szkoleniowy oraz proces dydaktyczny. Każdy z tych procesów pełni odrębną, choć komplementarną rolę w dostarczaniu efektywnych i wartościowych szkoleń.

Rysunek 3. Schemat procesów w usługach szkoleniowych

Źródło: opracowanie własne

Proces świadczenia usług szkoleniowych

Proces świadczenia usług szkoleniowych odnosi się do szerokiego spektrum działań operacyjnych i logistycznych, mających na celu dostarczenie szkolenia zgodnie z oczekiwaniami klienta. Obejmuje on zarządzanie zasobami, komunikację z klientami, planowanie harmonogramu oraz zapewnienie odpowiedniej infrastruktury. Każda usługa udzielana nabywcom może być rozłożona na kilka podstawowych elementów. W odniesieniu do usług szkoleniowych będzie to:

1. **Podmiot usługi (usługodawca, dostawca)** – w kontekście szkolenia, usługodawcą jest trener, instruktor lub firma szkoleniowa, która dostarcza wiedzę i umiejętności.
2. **Adresat (usługobiorca)** – usługobiorcą jest klientem, czyli przedsiębiorstwo będące pracodawcą uczestnika szkoleń.
3. **Użytkownik usługi (odbiorca bezpośredni) -** jest to uczestnik szkolenia (pracownik przedsiębiorstwa), czyli osoba, która bierze udział w zajęciach, aby zdobyć nową wiedzę lub umiejętności.
4. **Treść usługi** – to program szkolenia, czyli to, czego uczestnicy mają się nauczyć. Treść obejmuje tematykę szkolenia, materiały dydaktyczne, ćwiczenia i inne aktywności, które trener prowadzi w ramach sesji.
5. **Cel usługi** – każde szkolenie ma swój cel. Może nim być rozwój kompetencji zawodowych, zdobycie nowych kwalifikacji, zwiększenie efektywności pracy lub nabycie specyficznych umiejętności.
6. **Środki realizacji usługi** – w szkoleniu ważne są narzędzia, których trener używa do przekazywania wiedzy: prezentacje, materiały wideo, sprzęt do ćwiczeń, materiały drukowane, platformy e-learningowe, itp.
7. **Styl lub sposób realizacji usługi** – styl, w jakim trener prowadzi szkolenie, ma ogromne znaczenie dla skuteczności procesu nauczania. Może to być wykład, warsztaty interaktywne, ćwiczenia praktyczne czy dyskusje grupowe. Każdy styl angażuje uczestników w inny sposób i wpływa na ich efektywność uczenia się.
8. **Rodzaj relacji między usługodawcą a usługobiorcą** – relacja między trenerem a uczestnikami może wpływać na zaangażowanie i motywację do nauki. Trener może być autorytetem, mentorem, przewodnikiem lub osobą wspierającą rozwój uczestników.

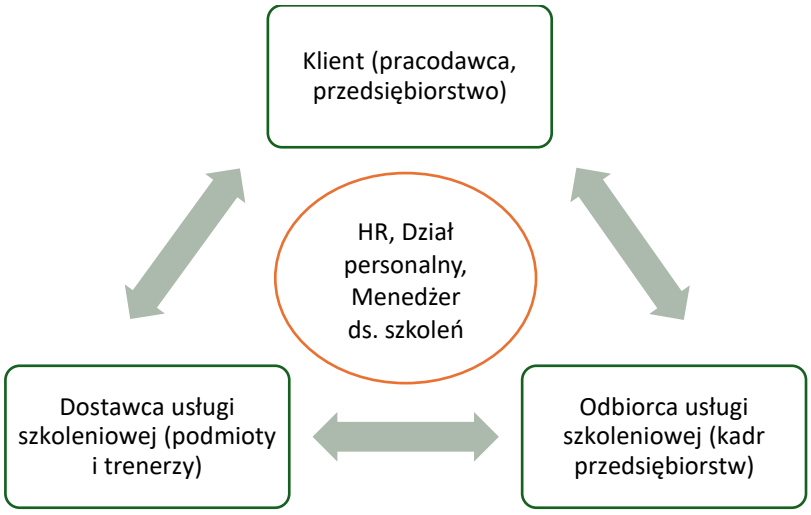
9. **Czas i miejsce** – szkolenia mogą odbywać się w określonym miejscu i czasie – na sali szkoleniowej, online, w firmie usługobiorcy, itp. Czas trwania szkolenia również jest kluczowy, ponieważ wpływa na intensywność przekazywania treści oraz przyswajanie wiedzy.

Proces świadczenia usługi szkoleniowej jest determinowany typem szkolenia. W przypadku szkoleń zamkniętych, realizowanych na zlecenie konkretnego klienta proces świadczenia usługi szkoleniowej przebiega następująco:

Rysunek 4. Schemat usługi szkolenia zamkniętego

Źródło: opracowanie własne

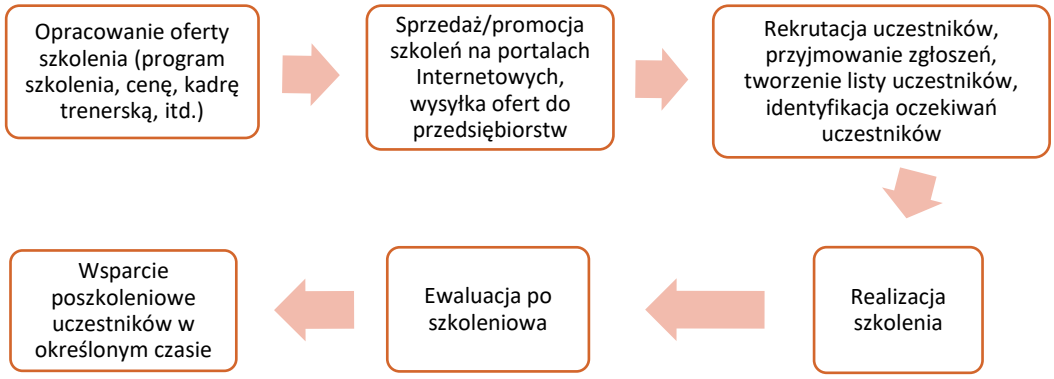
Proces w takim kształcie obejmuje zarówno aspekty formalne (umowa, rozliczenia), jak i merytoryczne (badanie potrzeb, projektowanie szkoleń, ewaluacja), a także wsparcie po zakończeniu usługi, co pozwala na długofalowy wpływ szkolenia na organizację klienta i budowanie trwałych relacji. W proces świadczenia usługi oprócz klienta, dostawcy i odbiorcy usługi szkoleniowej, zaangażowany jest jeszcze dział personalny/HR znajdujący się w strukturze klienta, który najczęściej przyjmuje rolę pośrednika w relacjach zachodzących pomiędzy trójką pozostałych interesariuszy (patrz: rysunek 5.). Każdy z tych podmiotów pełni określoną rolę i przyczynia się do osiągnięcia celów szkolenia.



Rysunek 5. Interesariusze procesu świadczenia usługi szkoleniowej

Źródło: opracowanie własne.

W szkoleniach otwartych proces ten jest krótszy i dotyczy zazwyczaj jednorazowych szkoleń lub krótko terminowych kursów.



Rysunek 6. Schemat usługi szkolenia otwartego

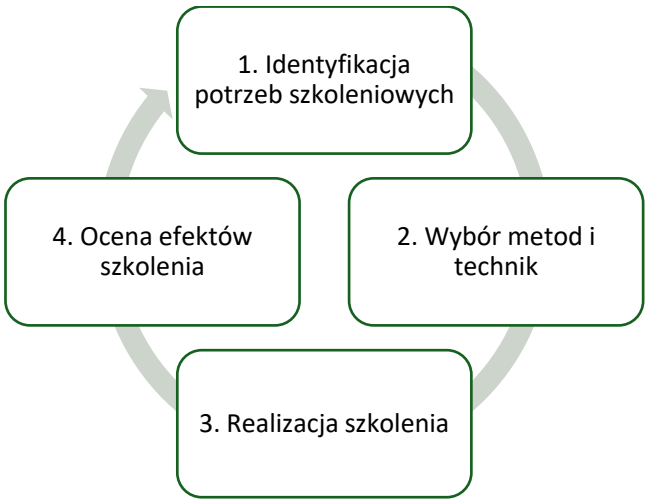
Źródło: opracowanie własne

W tym modelu występuje zazwyczaj tylko relacja firma szkoleniowa ⟷ uczestnik szkolenia. Rekrutacja na szkolenie również przebiega w sposób otwarty.

Proces szkoleniowy

W obu wyższej wymienionych przypadkach proces szkoleniowy stanowi najważniejszy element usługi. Odnosi się do samej struktury i przebiegu szkolenia – od jego zaplanowania, poprzez realizację, aż po ewaluację wyników. Jest to kluczowy etap, w którym wiedza i umiejętności są przekazywane uczestnikom. M. Sloman upatruje ten proces w cyklu i dzieli go

na 4 fazy. Jest to jedno z najprostszych i zarazem uniwersalnych ujęć procesu szkoleniowego (patrz: rysunek 7).



Rysunek 7. Systematyczny model szkolenia pracowników wg M Sloman'a

Źródło: M. Sloman 1997, s. 42

Pierwszym krokiem jest **identyfikacja oraz analiza potrzeb szkoleniowych**, które mają za zadanie ustalenie rozbieżności między stanem obecnym, a pożądanym w kontekście zdiagnozowanych luk kompetencyjnych u pracowników (odbiorców szkoleń). Etap ten obejmuje również określenie potrzeb klienta – pracodawcy oraz stopnia wykonalności szkolenia (Neczaj-Świderska, 2005, s. 71). Na podstawie wyników analizy potrzeb, projektowane są szkolenia. Ten etap obejmuje tworzenie programu szkoleniowego, **wybór odpowiednich metod** i materiałów dydaktycznych. Wybór odpowiednich metod i technik szkolenia jest istotny, aby zapewnić efektywne przekazywanie wiedzy oraz utrzymać zainteresowanie uczestników (Kunasz, s. 265). Faza trzecia obejmuje **przeprowadzenie szkolenia** zgodnie z wcześniej ustalonym programem jest najważniejszym etapem. Wymaga ona działań zarówno ze strony trenerów, jak i organizatorów. Prowadzenie szkolenia w dużej mierze zależy od osobowości trenera oraz jego metod pracy, a w przypadku zespołu trenerów, również od ich współpracy (Andrzejak: 2010, s. 98). Realizacja szkolenia współcześnie oznacza również przeprowadzenia szkolenia zdalnie lub na dedykowanej platformie cyfrowej. Ostatnim etapem jest **ocena wyników szkolenia**. Na tym etapie dokonuje się ewaluacji szkolenia, która ma zidentyfikować efekty kształcenia, zarówno na poziomie uczestnika, jak i organizacji. W praktyce istnieje wiele sposób, aby dokonać

ewaluacji projektów szkoleniowych. Najbardziej znanym jest model D. Kirkpatricka[7]. Inny to model C-I-P-O[8] (akronim ang. *Context-Input-Process-Output*). Jeszcze inny skupia się na badaniu ROI[9] (ang. *Return On Investment)* ze szkoleń, czyli zwrocie z inwestycji w kapitał ludzki wg J. Phillipsa. Badania prowadzone przez D. Danilewicza (Danilewicz, 2003) pokazały, że pośród firm przez niego badanych efektywność szkoleń oceniana była w 75% firm. To oznacza, że 25% firm takiej oceny w ogóle nie prowadziło. Ocenę efektywności szkoleń prowadziły głównie duże firmy, powyżej 500 pracowników, częściej z kapitałem zagranicznym. Najczęściej stosowano model Kirkpatricka. W związku z tym oceniana była efektywność na **poziomie reakcji,** zwykle przez zastosowanie ankiet (ok. 54%) lub rozmów oceniających szkolenie. Mniej, bo około 30% badanych firm stosowało metody mierzące efektywność na **poziomie nauczania**, korzystając głównie z testów wiedzy. Pomiar efektywności na poziomie **zachowania** stosowało również około 30% firm. Posługiwano się tutaj głównie obserwacją pracy pracownika przez przełożonego i analizą sprawdzającą czy pracownik wdraża wiedzę, umiejętności i postawę przekazane na szkoleniu. Stosunkowo najrzadziej, bo w około 15% badanych firm podjęto badanie efektywności szkolenia na **poziomie rezultatów** analizując wskaźniki finansowe firmy. Jest to bardzo ważny etap, jednocześnie najczęściej pomijany w całym procesie szkoleniowym.

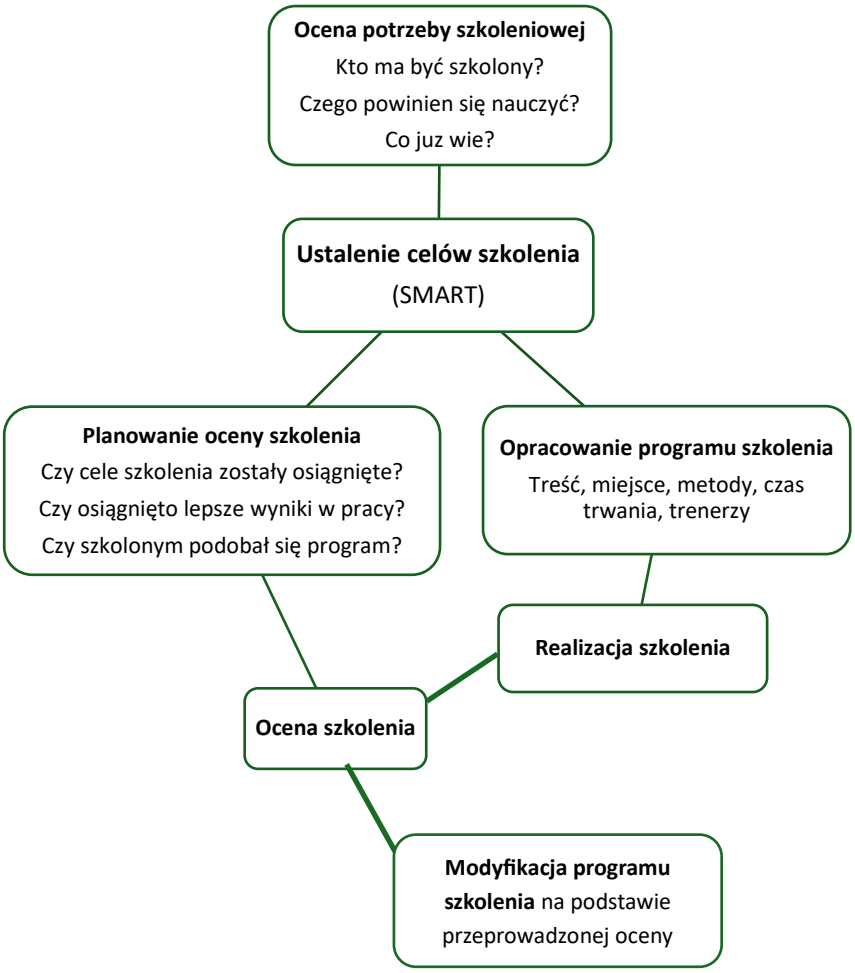
R. Griffin proces szkoleniowy postrzega jako sekwencję elementów występujących po sobie (patrz: rysunek 8). Ponadto wprowadził do modelu nowy elementy jakim jest ustalenie celów SMART[10]. W myśleniu o procesie szkoleniowym położył nacisk na przygotowanie i ocenę szkolenia, które pozwolą na późniejszą modyfikację programu zgodnie z wynikami ewaluacji.

[7] Model Kirkpatricka analizuje efektywność szkoleń na czterech poziomów oceny: reakcji, uczenia się, zachowania i wyników (Kirkpatrick, 2001).

[8] Model C-I-P-O skupia się w ocenie efektywności szkoleń na kontekście, nakładach, procesie i rezultatach szkolenia.

[9] Więcej na: https://roiinstitute.net/ (www 18).

[10] SMART jest akronimem nawiązującym do pięciu kluczowych cech, jakie powinien mieć dobrze sformułowany cel. Zgodnie z metodą SMART, cel powinien być: specyficzny (S), mierzalny (M), osiągalny (A), realistyczny (R) oraz ograniczony czasowo (T).



Rysunek 8. Schemat procesu szkoleniowego wg R. Griffina

Źródło: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 458.

Proces dydaktyczny

Ostatnim, lecz nie mniej istotnym elementem usługi szkoleniowej jest **proces dydaktyczny.** Proces dydaktyczny szkoleń dla dorosłych zależy od różnych czynników, takich jak styl nauczania, dostosowanie metod dydaktycznych do poszczególnych etapów cyklu uczenia się, różnorodność procesu dydaktycznego, integracja grupy, skupienie i konstruktywna atmosfera oraz używanie różnych narzędzi audiowizualnych. Dorośli posiadają dwa rodzaje wiedzy, a ich motywacja do nauki jest zwykle oparta na programie zewnętrznym, co skutkuje efektywną nauką jedynie wtedy, gdy proces ten jest zgodny z programem wewnętrznym, który skupia się na metodach i technikach nauczania wykorzystywanych w szkoleniach. Celem tego procesu jest maksymalizacja efektywności przyswajania wiedzy przez uczestników poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi dydaktycznych, takich jak interaktywne ćwiczenia, case

studies czy symulacje. Wyboru metod dokonuje osoba prowadząca szkolenie. Muszą być one dostosowane do celu szkolenia, tematyki, odbiorców i potrzeb pracodawcy. W literaturze przedmiotu, zarówno polskiej, jak światowej szczegółowo omówiono wiele form, metod i technik szkoleniowych stosowanych w usługach szkoleniowych (zob. Armstrong, 2000, s. 457, Suchodolski, 2004, s. 149-150; L. Rea 2006, Łaguna, 2008, s. 142-179; Czerniachowicz, 2010, s. 183-194; Suknarowska-Drzewiecka, Wojciechowski, 2010, s. 1, A. Andrzejak, 2010 i in.). Konieczne jest rozróżnienie zamiennie stosowanych pojęć, a mianowicie formy, metod i technik szkoleniowych, gdyż nie są one tożsame. **Metoda** odnosi się do ogólnej strategii lub podejścia stosowanego w programach szkoleniowych. Obejmuje filozoficzne ramy, które kierują procesem szkolenia, takie jak nauka poprzez doświadczenie, nauczanie mieszane (blended learning) czy szkolenia oparte na kompetencjach. **Technika** z kolei odnosi się do konkretnych narzędzi lub procedur stosowanych w ramach wybranej metody. Techniki mogą obejmować różne strategie instruktażowe, takie jak odgrywanie ról, symulacje czy platformy e-learningowe (Duan i in., 2023, s. 442). Wykorzystanie korporacyjnych MOOC (ang. *Massive Open Online Courses*) jako techniki szkoleniowej podkreślają Hafshejani i in., którzy zauważyli, że te platformy oferują szerokie możliwości edukacyjne dostosowane do potrzeb korporacyjnych (Hafshejani i in., 2023, s. 143). **Forma** natomiast odnosi się do aspektów organizacyjnych i formy dostarczania szkoleń. Może to obejmować uniwersytety korporacyjne, warsztaty, seminaria czy moduły e-learningowe. Poniżej znajduje się zestawienie wybranych technik, form i metod stosowanych w procesie dydaktycznym (patrz: tabela 8)

Tabela 8. Zestawienie wybranych form, technik i metod szkoleniowych

Techniki	Formy	Metody
• Prezentacja multimedialna • Studium przypadku (case study) • Burza mózgów • Dyskusja • Quizy • Odgrywanie ról • Metaplan • Drama • Symulacje • Gry szkoleniowe	• Szkolenia stacjonarne • Szkolenia online (webinary, e-learning) • Blended-learning • Szkolenia indywidualne • Szkolenia grupowe • Warsztaty • Coaching • Mentoring • Kurs zawodowy	• Metoda podająca (wykładowa) • Metoda praktyczna (ćwiczenia) • Metoda partycypacyjna • Metoda projektu • Metody aktywizujące • Metody wizualne

Źródło: opracowanie własne na podstawie …..

Metody, techniki i formy są nierozerwalnymi elementami każdego szkolenia, pełniąc różne funkcje. Metoda zapewnia strategiczne ramy, technika oferuje konkretne sposoby uczenia się, a forma definiuje strukturalną organizację szkoleń. Skuteczne programy szkoleniowe muszą umiejętnie integrować te elementy, aby osiągnąć pożądane rezultaty, takie jak poprawa wydajności pracowników i zrównoważony rozwój organizacyjny (Xie & Zhu, 2020; Ling i in., 2023; Birou i in., 2019).

1.3. Sektorowe wymiar usług szkoleniowych

Usługi szkoleniowe, które zostały szeroko omówione w punkcie pierwszym niniejszej rozprawy nie stanowią wyłącznie kategorii teoretycznej. Na co dzień świadczone są w konkretnej rzeczywistości gospodarczej, określanej mianem rynku usług szkoleniowych, branży szkoleniowej lub sektora szkoleniowo-rozwojowego (SSR)[11]. „Rynek" jako pojęcie jest najczęściej używaną kategorią ekonomiczną w gospodarce (Flejterski i in., 2005, s 20). W. Wrzosek określa rynek jako ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany, rozumiejąc pod pojęciem podmiotów, sprzedawców i nabywców, reprezentujących oraz kształtujących podaż i popyt i będących między sobą we wzajemnych relacjach (Wrzosek, 1998). W ujęciu ekonomicznym rynek to stosunki pomiędzy sprzedającymi (oferującymi do sprzedaży towary/usługi, reprezentującymi podaż), a kupującymi (którzy zgłaszają zapotrzebowanie na określony towar/usługi, reprezentujący popyt) za określone środki płatnicze (Mynarski, 1976, s. 13). W ujęciu konsumpcyjnym rynek to miejsce, w obrębie którego dochodzi do urzeczywistnienia procesów wymiany między uczestnikami rynku. Uczestnikami tymi są z jednej strony producenci, oferujący do sprzedaży swoje towary i usługi, a z drugiej – nabywcy, którzy dokonują wyborów przy zakupie danego towaru czy usługi (Bylok, Sikora, Sztumska, 2005, s. 135). Natomiast z perspektywy marketingu jest zbiorem kupujących (rynku) i sprzedających (tworzących gałąź), pomiędzy którymi dochodzi do transakcji kupna – sprzedaży (Kotler, 1994, s. 10). Najbardziej aktualną wydaje się być definicja przedstawiona przez S. Marciniaka, że: *„rynek to ogół warunków ekonomicznych, w których dochodzi do zawierania transakcji wymiennych między sprzedawcami oferującymi towary i usługi, a nabywcami reprezentującymi potrzeby poparte*

[11] Określenie sektora profesjonalnych usług rozwojowych realizowanych poza edukacja formalną, rozumianą zgodnie z treścią art. 2 pkt 2 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji przytoczone na podstawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji Sektora Usług Rozwojowych w 2019 r.

odpowiednimi funduszami nabywczymi" (Wiktorzak, 2012, s. 279). Wspólnymi cechami rynku są wobec tego:

- sprzedający, w tym: usługodawcy
- kupujący, w tym: usługobiorcy
- relacje pomiędzy nimi
- przedmiot relacji
- akt kupna-sprzedaży.

Współcześnie, obok rynków tradycyjnych, istnieją rynki, które nie mają fizycznego miejsca i na których nie ma bezpośredniego kontaktu między sprzedawcami a nabywcami, natomiast transakcje wymienne zawierane są za pomocą różnych środków łączności, w szczególności za pomocą sieci globalnej Internet. Dzisiejszy rynek szkoleń dzieli się na kilka mniejszych segmentów, z czego najważniejsze to:

1. Segment według odbiorców (klienta). Zaliczają się do niego:

- **Rynek B2B (Business to Business)**, w ramach którego szkolenia oferowane firmom i organizacjom. Skupiają się na rozwoju kompetencji pracowników, kadry menedżerskiej oraz działów HR.
- **Rynek B2C (Business to Consumer),** na którym szkolenia kierowane są do osób indywidualnych. Obejmują kursy związane z rozwojem osobistym i zainteresowaniami (np. malarstwo), jak również zdobywaniem nowych umiejętności, takich jak: języki obce, prawo jazdy, komputerowe.
- **Sektor publiczny** obejmujący szkolenia realizowane dla kadry administracji publicznej, urzędów, instytucji państwowych. Zawierają one elementy prawne, zarządzania publicznego, bezpieczeństwa, etc.
- **Sektor akademicki** oferujący szkolenia dla studentów i uczniów, którzy uczą się danych zagadnień, czyli „o czymś".
- **Rynek pracy i reintegracji społecznej** zapewniający szkolenia dedykowane osobom bezrobotnym i poszukującym pracy, zagrożonym wykluczeniem społecznym, osobom z różnymi typami niepełnosprawności.
- **Sektor organizacji pozarządowych**, w ramach którego szkolenia skierowane do zarządów, pracowników i wolontariuszy fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych.

2. Segment według formy realizacji. W jego skład wchodzą:

- **Szkolenia stacjonarne** - tradycyjne, prowadzone w salach szkoleniowych. Nacisk na interakcję z trenerem oraz grupą.
- **Szkolenia online –** czyli szkolenia zdalne realizowane za pośrednictwem platform e-learningowych (np. Udemy, Coursera), webinariów, videolearningu, etc.
- **Szkolenia hybrydowe** (mieszane) - połączenie szkoleń stacjonarnych i zdalnych (blended-learning), dające elastyczność w wyborze formy uczestnictwa.

3. **Segment według finansowania** obejmujący:

- **Szkolenia komercyjne** – finansowane przez firmy lub osoby prywatne. Zazwyczaj droższe, oferujące indywidualnie dostosowany program.
- **Szkolenia dofinansowane ze środków publicznych** - w ramach programów unijnych lub rządowych, wspierających rozwój kompetencji zawodowych (np. szkolenia w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego).

Segmentacja rynku szkoleń pozwala firmom szkoleniowym na lepsze dostosowanie oferty do potrzeb różnych grup klientów i specyficznych wymagań branżowych.

Od 2019 r. rynek usług szkoleniowych jest zamiennie określany mianem sektora szkoleniowo-rozwojowego. Jest to termin, który pojawił się przy okazji tworzenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji Sektora Usług Rozwojowych w Polsce w ramach ZSK. Definiowany jest jako: *„wszystkie osoby i podmioty profesjonalnie tworzące, organizujące i realizujące wsparcie rozwoju poprzez uczenie się jednostek, grup lub organizacji w ramach usługi rozwojowej. Istotą usługi rozwojowej jest działanie, dzięki któremu interesariusze osiągają efekty uczenia się prowadzące do zmian zgodnych z wyznaczonymi celami rozwoju. Zalicza się do niej działania związane z diagnozą, ustalaniem potrzeb i wyznaczaniem celów rozwoju, projektowaniem i realizacją działań wspierających rozwój oraz projektowaniem i realizacją działań służących wdrożeniu i ewaluacji efektów. Kluczowe dla działalności sektora jest poszanowanie podmiotowości, autonomii i różnorodności uczących się oraz uznanie, że rozwój jednostek, grup lub organizacji zachodzi w środowisku wspomagającym uczenie się, któremu szczególnie służą dopasowanie procesu, form, metod, technik i narzędzi*

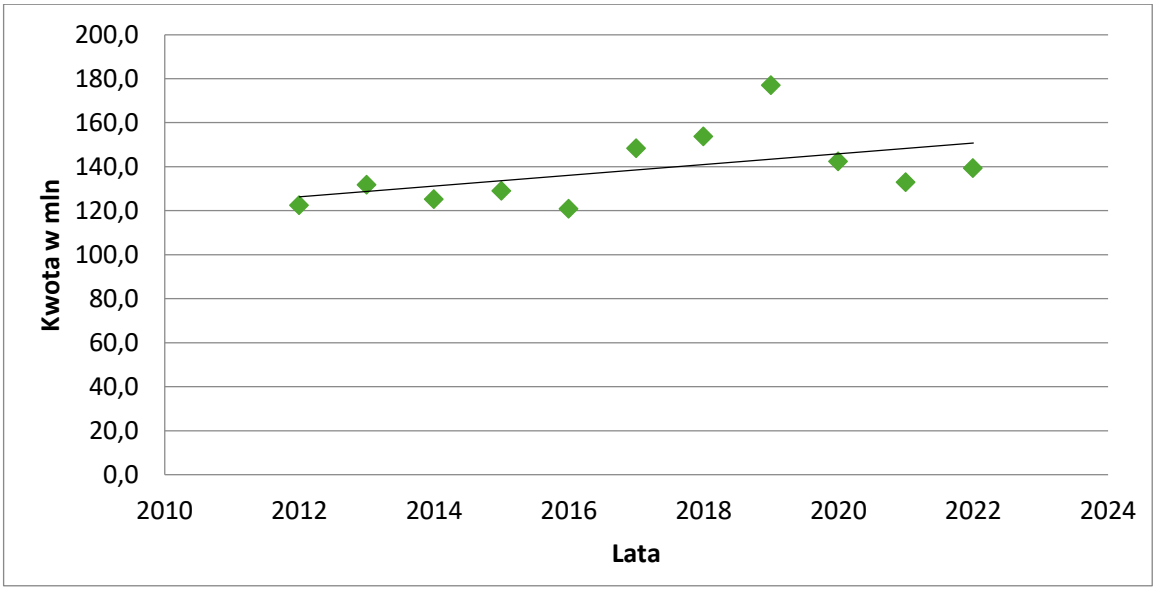
rozwojowych"[12]. Przytoczona definicja dokładnie określa, jakie działania mogą mieścić się w obrębie usługi rozwojowej.

Charakterystyka rynku usług szkoleniowych

W przypadku rynku usług szkoleniowych, będącego - z punktu widzenia kryterium przedmiotowego - dość szczególnym rodzajem rynku usług, zwłaszcza w zakresie kształtowania się procesów podaży, popytu i cen funkcję (rolę) sprzedawcy pełnią różnego typu organizacje zaangażowane w proces rozwoju kompetencji, podnoszenie kwalifikacji i popularyzację wiedzy. Nabywcami są natomiast wszystkie rodzaje podmiotów, tj. od osób fizycznych po podmioty prawne funkcjonujące na rynku (zarówno prywatne, publiczne, jak i non-profit). Na potrzeby niniejszej pracy zakres nabywców został ograniczonych do grupy podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) i ich kadry. J. Strużycki zalicza rynek szkoleń do tzw. rynku produktowego, określanego również jako rynek właściwy, obejmujący te wszystkie towary lub usługi, które uznawane są przez konsumenta za wzajemnie wymienne lub substytucyjne ze względu na ich właściwości, ceny i przeznaczenie [Strużycki, 2003, s. 67]. Na rynek szkoleń należy spojrzeć z perspektywy jego funkcji i roli jaką odgrywa dla poszczególnych sektorów gospodarki. Rynek szkoleń cechuje również duże rozdrobnienie co, do form prowadzonych szkoleń oraz grupy odbiorców, jak również zakresu tematycznego. W kontekście dysertacji, pod uwagę będę brane wyłącznie niepubliczne szkolenia skierowane do kadry przedsiębiorstw, a więc usługi świadczone w relacji B2B. M. Kozera uznała rynek szkoleń w Polsce jako nie w pełni ukształtowany (tzw. *emerging market*), o znacznej dynamice, wysoce zróżnicowany z uwagi na brak formalnoprawnych barier wejścia, co powoduje, że działa na nim bardzo duża liczba podmiotów, przyczyniając się do zaostrzenia konkurencji wewnątrz sektora (Kozera, 2012, s. 96). Z kolei w badaniu Anny Winnickiej-Wejs z 2018 r. wynika, że ponad połowa badanych firm szkoleniowych wskazała na rozwojową fazę rynku szkoleń w Polsce, a co czwarty – na fazę stabilizacji. Dane GUS sugerują, że sytuacja dotycząca liczby podmiotów szkolących jest ustabilizowana. Nie jest obserwowany tak gwałtowny ich przyrost, jak to miało miejsce we wcześniejszych latach (A. Winnicka-Wejs, 2018, s. 260). Rola rynku szkoleń w Polsce wzrasta w szybkim tempie. W 2023 roku wartość

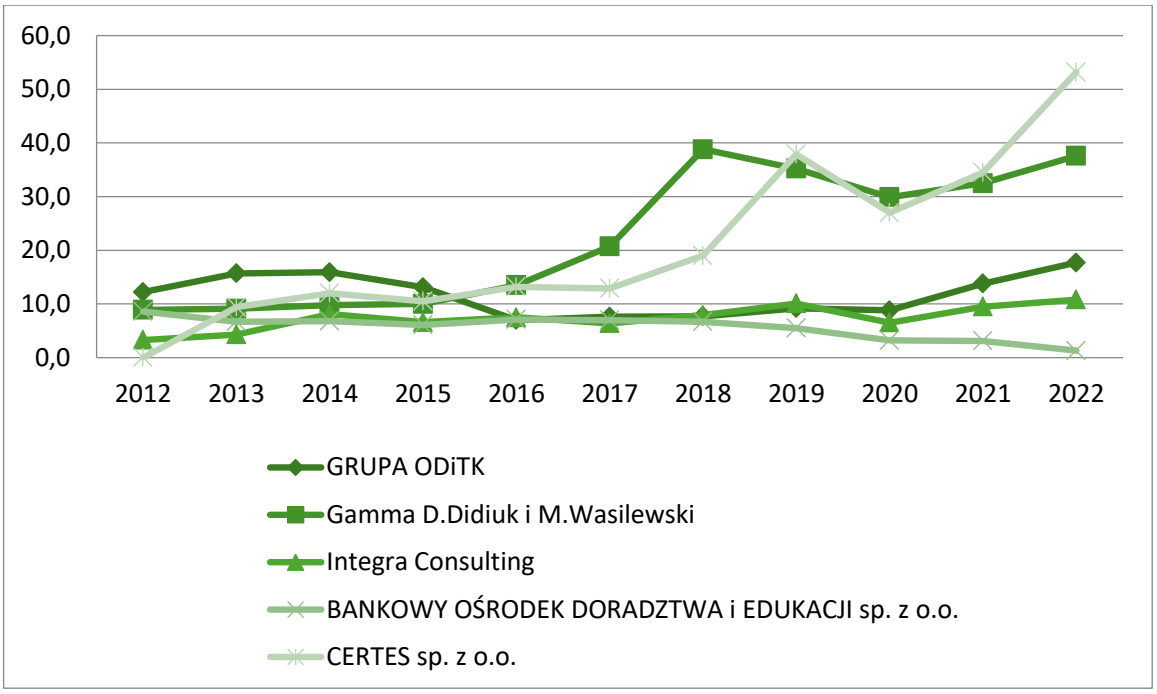
[12] Definicja sektora profesjonalnych usług rozwojowych realizowanych poza edukacja formalną, rozumianą zgodnie z treścią art. 2 pkt 2 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji przytoczona na podstawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji Sektora Usług Rozwojowych.

rynku usług szkoleniowych w Polsce szacowano na około 10 miliardów złotych i wzrasta ok. 5% rocznie (www 19). Z analizy danych gromadzonych corocznie przez Gazetę Finansową wynika, iż przychody firm szkoleniowych stale rosną. Chwilowy spadek przypadł na lata pandemii COVID-19 i obostrzeń wprowadzonych przez polskie władze, kiedy to większość firm szkoleniowych nie mogła prowadzić działalności w formie stacjonarnej.



Wykres 2. Przychody firm szkoleniowych w latach 2012-2022
Źródło: opracowanie na podstawie danych o rynku szkoleń Gazety Finansowej w latach 2013-2023 BIZNES RAPORT (http://gf24.pl)

Dla podkreślenia skali warto przytoczyć wielkość przychodu na przykładzie pięciu wybranych firm szkoleniowych funkcjonującym na polskim rynku. Największy w tych latach wzrost przychodu odnotowała firma CERTES sp. z o.o., natomiast spadek zauważalny jest w przypadku Bankowego Ośrodka Doradztwa i Edukacji sp. z o.o. Jak widać na poniższym wykresie rok 2020 dla wszystkich wskazanych podmiotów okazał się spadkowy. CERTES z powodu pandemii szybko dostosował swoją ofertę do sytuacji projektując i wprowadzając na rynek szkolenia zdalne oparte na technologiach cyfrowych, co pozwoliło mu odnieść sukces rynkowy.



Wykres 3. Przychód wybranych firm szkoleniowych w mln
Źródło: opracowanie na podstawie danych rynku szkoleń Gazety Finansowej w latach 2013-2023 BIZNES RAPORT (http://gf24.pl)

Według raportu Corporate E-Learning Market wartość rynku szkoleń e-learningowych wyceniono na 99 miliardów dolarów w 2023 roku, odnotowując CAGR na poziomie 17,3% w okresie prognozy (2024-2032), a prognozuje się, że do 2032 roku wartość rynku będzie wynosić 416,21 miliarda dolarów. Według raportu Kelly Global Workforce Index, formuła e-learningu została pozytywnie przyjęta również w Polsce, która znajduje się w pierwszej piątce krajów, w których odnotowano największy wzrost popularności szkoleń e-learningowych w 2016 roku (Indie: 55%, Chiny: 52%, Malezja: 40%, Rumunia: 38%, Polska: 28%). Z kolei raport Clickmeeting pokazał jak wzrosła w Polsce rola webinariów. W stosunku do 2019 r. odnotowano wzrost od 1156%, w porównaniu do USA, gdzie ten wzrost był na poziomie 39%. Wśród branż, z których pochodzili organizatorzy, na zdecydowane prowadzenie wysunęła się edukacja, w tym: szkolenia i kursy online. W 2022 r. największą grupą ekspertów, którzy korzystali z ClickMeeting, byli szkoleniowcy, trenerzy i osoby zajmujące się coachingiem (31%). Dane te potwierdzają duże znaczenia sektora szkoleniowego w polskiej gospodarce, który stale się rozwija napędzany zwiększającym się popytem na szkolenia wśród przedsiębiorstw oraz narastającymi oczekiwania co, do jakości i skuteczności oferowanych usług.

Z badań „Bilansu Kapitału Ludzkiego" (PARP, 2011) wynika, że sektor usług szkoleniowych zagospodarował ok. 55 proc. działających w Polsce firm i instytucji (nie licząc sektora administracji) oraz 13 proc. dorosłych mieszkańców Polski (www 12). Według Rejestru Usług Szkoleniowych liczba uczestników indywidualnych szkoleń w 2019 r. wynosiła ponad 7,6 mln. Wprawdzie Polska znajduje się na dalekim miejscu za krajami UE w kształceniu ustawicznym dorosłych, to tendencja dotycząca zwiększenia zapotrzebowania przedsiębiorstw na szkolenia utrzymuje się we wzroście. We współczesnym świecie, dynamicznie zmieniających się warunkach, świadomość pracodawców dotycząca inwestycji w kapitał ludzki, który jest najważniejszym zasobem nowoczesnej firmy stale dojrzewa. Zmieniają się jednak wymagania co, do charakteru tych inwestycji. Zdecydowany odsetek przedsiębiorstw, która korzystała ze szkoleń swoich pracowników dostrzega niską jakość oferowanych szkoleń, objawiająca się w małej efektywności zastosowania nabywanej wiedzy i umiejętności w środowisku pracy. Stąd przedsiębiorstwa poszukują nowych, skuteczniejszych form rozwoju swoich pracowników.
Według badania PricewaterhouseCoopers (PwC) polskie firmy szkolą prawie dwukrotnie więcej, niż przedsiębiorstwa na zachodzie Europy. W Polsce na 1 etat rocznie przypada średnio, aż 31 godzin szkoleniowych, tymczasem w Europie Zachodniej tylko 18.

1.4. Usługi szkoleniowe w ujęciu podmiotowym

W odniesieniu do podmiotów świadczących usługi szkoleniowe panuje znaczny chaos definicyjnym związany z tym, że brakuje spójnego systemu nazewnictwa instytucji szkoleniowej. Według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) instytucja szkoleniowa to taka, która „*oferuje szkolenia dla bezrobotnych i poszukujących pracy*". Definicję tę precyzuje Rejestr Instytucji Szkoleniowych (RIS), prowadzący ewidencję instytucji szkoleniowych ubiegających się o „*zlecenia na szkolenie osób bezrobotnych i poszukujących pracy, finansowane ze środków publicznych, takich jak np. Fundusz Pracy, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, fundusze pomocowe Unii Europejskiej*". Natomiast według Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (PIFS) instytucją szkoleniową/podmiotem branży jest „*każdy przedsiębiorca, którego przedmiotem działania jest działalność szkoleniowa*" (Statut Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, s. 4.). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości na potrzeby badania *Bilans Kapitału Ludzkiego* za podmioty tworzące rynek szkoleń uznała instytucje lub firmy, które „*prowadzą działalność mieszczącą się zgodnie z PKD w obszarze kształcenia ustawicznego dorosłych*", w tym m. in. szkoły nauki jazdy, języków obcych, firmy

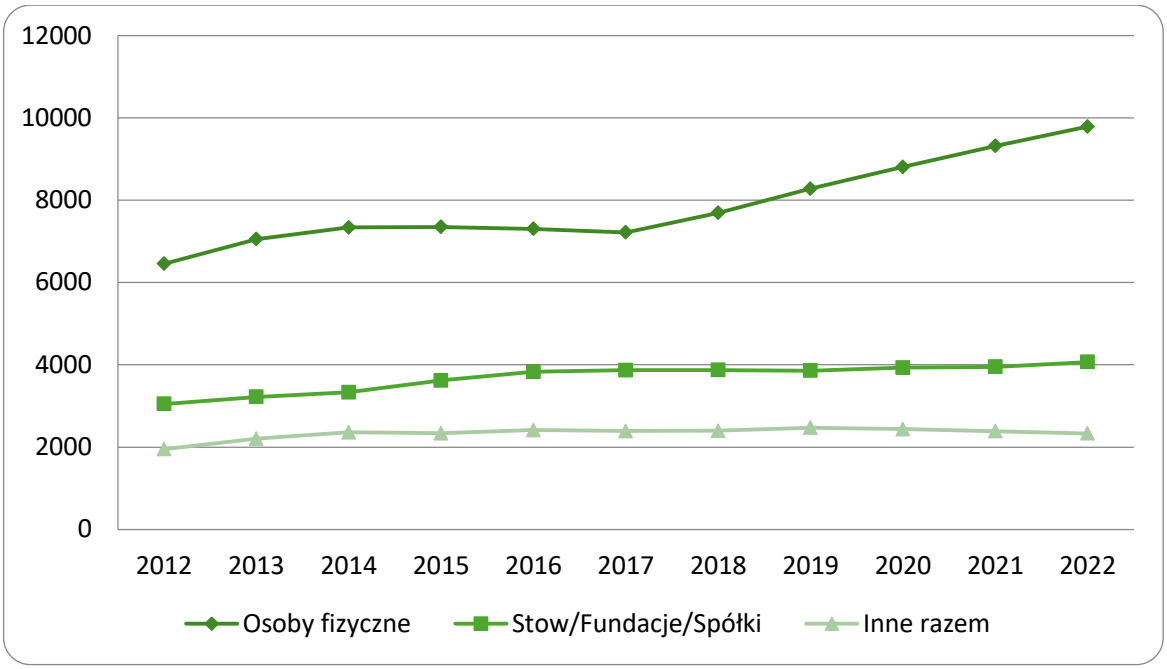
świadczące usługi doradcze w zakresie zarządzania, itd. (*Bilans Kapitału Ludzkiego…* 2011: 47-48). Najstarsze instytucje szkoleniowe, powstałe przed 1995 r. stanowią około 27% funkcjonujących obecnie podmiotów szkoleniowych w Polsce. Pomiędzy rokiem 1995 a 2000 powstało co piąte przedsiębiorstwo tego typu, a w latach 2001-2005 utworzono 22,5% firm świadczących usługi szkoleniowe (Wawer, s. 447). Z danych BKL wynika, że 63% podmiotów działa na rynku co najmniej 10 lat. Obok dużych instytucji szkoleniowych, o długim stażu i zróżnicowanej ofercie, działają firmy bardzo młode, w większości jednoosobowe, specjalizujące się w wąskiej tematyce, bardzo podatne na wahania rynku i zmienność zapotrzebowania na szkolenia. Stronę podażową rynku usług szkoleniowych tworzą podmioty działające m.in. na podstawie art. 20 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia oraz Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z 27 października 2004 r. dotyczącego rejestru instytucji szkoleniowych. Zgodnie z tymi przepisami, instytucją szkoleniową może być każdy publiczny lub niepubliczny podmiot oferujący edukację pozaszkolną na podstawie odpowiednich regulacji. Osoby prawne i fizyczne mogą tworzyć szkoły oraz placówki niepubliczne po uzyskaniu wpisu do ewidencji prowadzonej przez właściwy terytorialnie samorząd. Świadczenie odpłatnych usług, w tym szkoleniowych, jest uznawane za działalność gospodarczą w świetle ustawy o swobodzie działalności gospodarczej i wymaga rejestracji w odpowiednich organach ze względu na formę prawną (CEiDG lub KRS) (Kutzner, 2015a, s. 70; 2015b, s. 84). Zróżnicowanie podmiotów działających na rynku usług szkoleniowych jest bardzo duże. Dominują **niepubliczne podmioty**, w skład których wchodzą (Kwiatkiewicz, 2006b, s. 47; Andrzejczak, 2010, s. 60-61; Łaguna, Fortuna, 2015, s. 38-43):

- **Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą:** Stanowią one najliczniejszą grupę podmiotów świadczących niepubliczne usługi szkoleniowe. Zaliczają się do nich freelancerzy, indywidualni konsultanci, trenerzy oraz eksperci świadczący usługi szkoleniowe w określonych dziedzinach.
- **Spółki krajowe,** w tym sektor małych i średnich przedsiębiorstw oraz dużych korporacji. W Polsce dużych firm szkoleniowych jest kilka procent. Firmy w tej grupie nawiązują partnerstwa przy zaadoptować know-how podmiotów zagranicznych do polskich warunków.
- **Zagraniczne firmy sieciowe**. Międzynarodowe firmy szkoleniowe, które mają swoje przedstawicielstwa w Polsce.

- **Departamenty HR.** Wewnętrzne departamenty zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach mogą organizować szkolenia dla własnych pracowników, zarówno przy użyciu wewnętrznych zasobów, jak i korzystając z zewnętrznych dostawców.
- **Ośrodki doradztwa i coachingu.** Oferują one usługi szkoleniowe i coachingowe dla osób fizycznych w celu rozwoju osobistego i zawodowego.
- **Uczelnie niepubliczne.** Niektóre uczelnie niepubliczne oferują usługi szkoleniowe dla firm i osób fizycznych. Często szkolenia te są prowadzone przez wykładowców akademickich i opierają się na najnowszych badaniach naukowych.
- **Stowarzyszenia i izby zawodowe.** Organizacje te oferują szkolenia dla swoich członków w celu podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych. Często szkolenia te są obowiązkowe dla członków danego stowarzyszenia lub izby zawodowej.
- **Dostawcy rozwiązań.** Firmy sprzedające produkty i usługi, których prawidłowe użytkowanie wymaga przeprowadzenia szkolenia dla przyszłego użytkownika.

Obok nich istnieje znacznie mniejsza grupa **podmiotów publicznych** świadczących usługi szkoleniowe, tj. uczelnie, publiczne placówki kształcenia, Centra Kształcenia Zawodowego, Ośrodki Doskonalenia Nauczycieli i inne. Dokładne dane procentowe dotyczące udziału poszczególnych podmiotów w rynku niepublicznych usług szkoleniowych w Polsce nie są znane. Szacuje się jednak na podstawie corocznego badania PARP, że mikroprzedsiębiorstwa stanowią około 98%[13] rynku. Obecnie wielkość rynku szkoleniowego w Polsce kształtuje się następująco, według instytucji prowadzących statystyki tego rynku:

[13] Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2022 r. (www 20).



Wykres 4. Instytucje szkoleniowe zarejestrowane w RIS według formy działalności.[14]
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych RIS za lata 2012-2022

Dane statystyczne z Rejestru Instytucji Szkoleniowych potwierdzają fakt, iż największą grupę podmiotów świadczących usługi szkoleniowe stanowią **osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą**. Na drugim miejscu znalazły się organizacje pozarządowe. „Inne razem" stanowią kategorię skumulowaną różnych typów instytucji. Kolejny raport PARP przedstawia liczebność firm szkoleniowych z podziale na formę prawną.

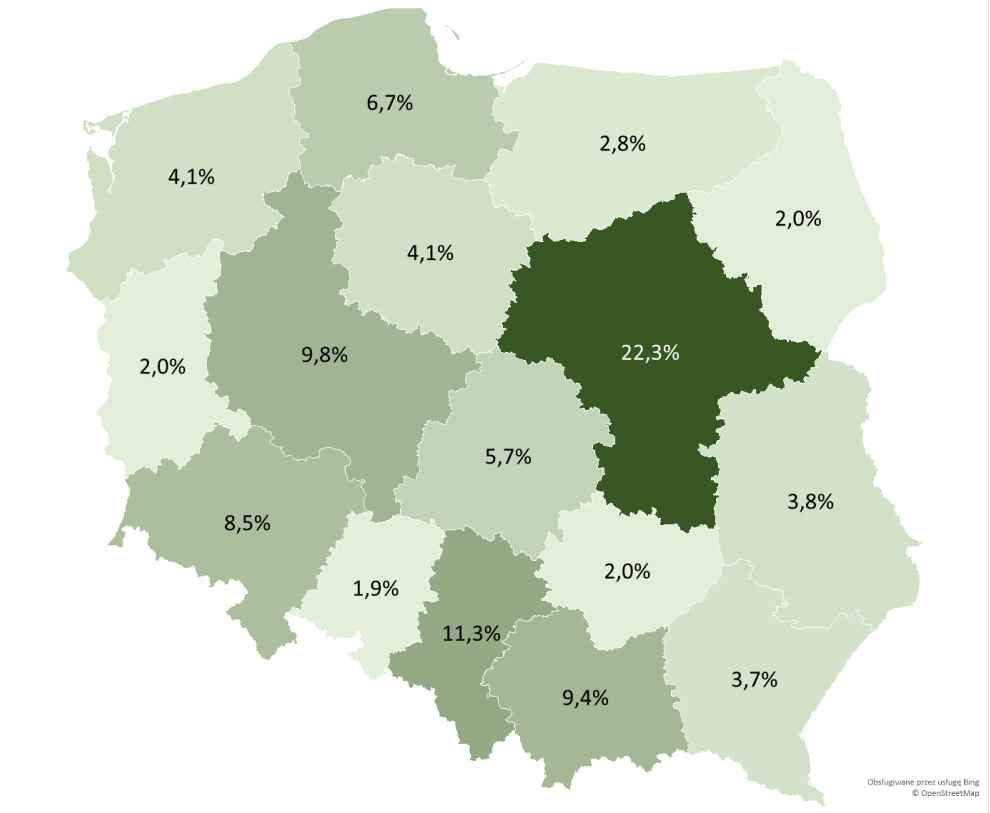
Tabela 9. Liczba firm szkoleniowych wg formy prawnej.

Forma prawna	Czas funkcjonowania na rynku (lata)				Ogółem
	1-3	4-6	7-10	powyżej 10	
działalność gospodarcza	**5198**	**3732**	**3299**	**6296**	**18525**
spółka cywilna	154	103	128	262	647
spółka jawna	0	0	0	0	0
spółka z o.o.	903	603	254	300	2060
spółka akcyjna	1	1	3	7	12
spółka komandytowa	0	0	0	0	0
inne	239	213	74	135	661

Źródło: Hołownicka M., Tumanow M., 2021. Raport z monitoringu podmiotów funkcjonujących w SUZ (09-10.2020), PARP, Warszawa.

[14] Rejestr Instytucji Szkoleniowych prowadzony przez Wojewódzkie Urzędy Pracy zgodnie z Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Łączna liczba podmiotów posiadających główny kod PKD 85.59 B, czyli *pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzieindziej nie sklasyfikowane* wyniosła na koniec 2020 r.: **21 905.** Najwięcej podmiotów zarejestrowanych jest w województwie mazowieckim (ponad 22% wszystkich podmiotów w branży). Najmniejsza liczba zarejestrowanych usługodawców znajduje się w województwach: opolskim, lubuskim, podlaskim i świętokrzyskim (ok. 2%)[15]– rysunek 9.



Rysunek 9. Rozkład terytorialny podmiotów szkoleniowych w Polsce.

Źródło: BBKL 2023, s. 16.

Oferta podmiotów szkoleniowych

Podmioty szkoleniowe w ramach swojej działalności oferują szeroki wachlarz szkoleń, obejmujący zarówno umiejętności techniczne, jak i miękkie, dostosowując się do potrzeb różnych sektorów gospodarki. Tematyka oferowanych szkoleń jest niezwykle zróżnicowana – od szkoleń z zakresu zarządzania projektami, komunikacji interpersonalnej, po szkolenia specjalistyczne, takie jak programowanie, analiza danych czy bezpieczeństwo cybernetyczne.

[15] Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według województw oraz PKD 2007 – stan w dniu 31.12.2022 r. (www 20).

Oferta szkoleniowa może wykazywać różny stopień specjalizacji. Często trudno jednoznacznie określić charakter świadczonych usług szkoleniowych, gdyż ich zakres bywa różnorodny. Firmy działające na rynku usług szkoleniowych mogą oferować (Kiedrowska, 2002, s. 131):

- pełen wachlarz usług, obejmujący zarówno szkolenia na zamówienie, jak i szkolenia otwarte, stosując różne techniki i typy szkoleń;
- jeden rodzaj usługi, np. tylko na zlecenie, szkolenia otwarte, czy też dedykowanych określonej branży lub dziedzinie.

Istnieją firmy, które dywersyfikują swoją ofertę, zwiększając jej kompleksowość, co sprzyja budowaniu długotrwałych relacji z klientami oraz ich lojalności opartej na zaufaniu do podmiotu. Z kolei specjalizacja usług, często określana jako oferta ekspercka, przyczynia się do rozwoju lojalności klientów o charakterze przedmiotowym. Przykładem takich działań są organizacje pracodawców i związki zawodowe, które oferują zarówno programy szkoleniowe skierowane wyłącznie do członków, jak i bardziej inkluzywne programy dla wszystkich przedsiębiorstw. Zazwyczaj są to kombinacje obydwu podejść (Kwiatkiewicz, 2006b, s. 47). Badania rynku szkoleń przeprowadzane corocznie przez Gazetę Finansową potwierdzają zróżnicowanie ofert dostępnych na polskim rynku. Zauważalne jest, że większość firm skupia się na określonych obszarach i typach szkoleń, co sugeruje przewagę strategii specjalizacji. Jednocześnie, istnieją firmy, takie jak Gamma, Integra Consulting czy ODiTK, które oferują kompleksowe usługi, obejmując szeroki zakres szkoleń. Najmniej wykorzystanym podejściem do realizacji projektów szkoleniowych pozostaje model **success fee**[16]. Co więcej, nie wszystkie firmy oferują kursy językowe czy e-learning, a niektóre, jak Develor i Future Centre, całkowicie rezygnują z organizowania szkoleń otwartych. Natomiast szkolenia zamknięte, webinary oraz szkolenia interpersonalne i coaching oferują wszystkie badane podmioty. W tabeli 10. znajduje się porównanie wybranych firm szkoleniowych pod względem oferowanych usług..

[16] Jako „success fee" określa się często premię wypłacaną zleceniobiorcom za osiągnięcie określonego celu, np. uzyskanie konkretnego poziomu obrotów lub wdrożenie projektu itp. „Success fee" to wynagrodzenie, którego wysokość zależy od sukcesu projektu. https://poradnikpracownika.pl/-czym-jest-success-fee dostęp: 20.02.2024r.

Tabela 10. Zestawienie firm szkoleniowych wg formy i zakresu szkoleń w 2023 r.

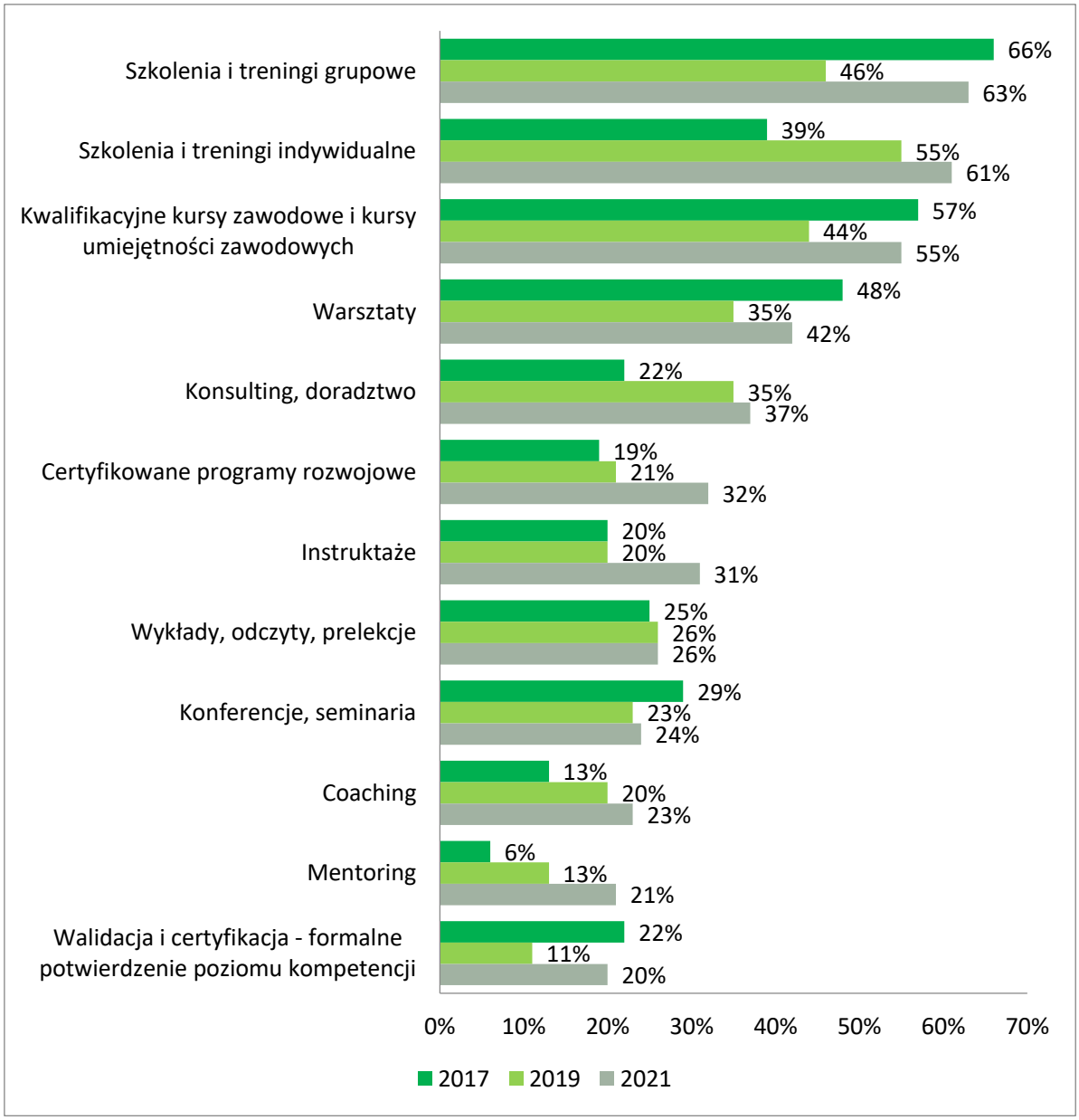
Nazwa firmy	Metoda dostarczania szkoleń					Tematyka i zakres prowadzonych szkoleń w 2023:									
	zamknięte	otwarte	wykłady	webinary	e-learning	projekty success fee	finanse	marketing	prawo	biznes	języki obce	interpersonalne coaching	wdrożenia pracy	obsługa IT	inne
ADN Akademia	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
BIZYOU	+	+	+	+	-	-	-	-		+		+	+	-	-
Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+	+
Develor Polska	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Future Centre Language Solutions	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-	+
Grupa Oditk	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Integra Consulting Poland	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Konsorcjum Szkoleniowo – Doradcze Gamma	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Vr Training	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gazeta Finansowa 29 marca – 4 kwietnia 2024 r. ”Rynek szkoleń”. BIZNES RAPORT. s. 14

Legenda: zielonym kolorem oraz plusem zaznaczone są obszary realizowane przez daną firmę. Minus i pole białe oznacza, że firma nie ma tego obszaru w swojej ofercie.

Zestawienie firm zostało dokonane losowo spośród zaprezentowanych w badaniu Gazety Finansowej.

Z danych raportu „Bilans Kapitału Ludzkiego 2022 - Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy" (Górniak i in., 2022) można się dowiedzieć, że badane podmioty realizują najczęściej szkolenia i treningi grupowe, indywidualne oraz kursy zawodowe (patrz: wykres 5). Za to działania takie jak coaching, mentoring czy walidacja i certyfikacja kompetencji są świadczone przez dużo mniejszy odsetek podmiotów szkoleniowych.



Wykres 5. Formy usług rozwojowych oferowane przez SSR, 2017-2021
Źródło: BKL 2017-2021 – Badanie sektora szkoleniowo-rozwojowego. N2021 = 1011; N2019 = 1073; N2017 = 1004, s. 67

Warto jeszcze przytoczyć dane na temat sposobu realizowanych szkoleń (patrz: tabela. 11). We wszystkich kategoriach usług (szkolenia grupowe, indywidualne, kursy zawodowe,

warsztaty, itp.) zauważalny jest spadek udziału szkoleń stacjonarnych. Przykładowo, szkolenia grupowe spadły z 87% w 2019 roku do 75% w 2021 roku, a certyfikowane programy rozwojowe z 83% do 71%. To może być związane z pandemią COVID-19 oraz rosnącą preferencją dla rozwiązań zdalnych. Szkolenia grupowe wzrosły z 6% w 2019 roku do 37% w 2021 roku, a certyfikowane programy rozwojowe z 10% do 40%. Ten wzrost sugeruje silne przejście na formy zdalne w wyniku zmian technologicznych i adaptacji do warunków pracy zdalnej. Połączenie nauczania stacjonarnego i zdalnego, czyli **blended learning**, również zyskało na znaczeniu. We wszystkich kategoriach wzrosło zainteresowanie tą formą edukacji, co świadczy o zapotrzebowaniu na elastyczne modele nauczania. W przypadku kursów zawodowych udział blended learning wzrósł z 9% w 2019 roku do 42% w 2021 roku. Z kolei w przypadku metody „on-the-job" (szkoleń bezpośrednio w miejscu pracy), jej udział nieznacznie zmalał lub pozostał na podobnym poziomie. Szkolenia grupowe zmniejszyły się z 16% w 2019 roku do 12% w 2021 roku, a kursy zawodowe spadły z 9% do 5%, co widać w tabeli 11.

Tabela 11. Sposób realizacji usług szkoleniowych 2019/2021

Usługa	Stacjonarne		Zdalne		Blended Learning		On-the-job	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Szkolenia i treningi grupowe	87%	75%	6%	37%	11%	39%	16%	12%
Szkolenia i treningi indywidualne	87%	76%	6%	30%	11%	40%	9%	5%
Kursy zawodowe	88%	80%	8%	34%	9%	42%	9%	5%
Warsztaty	83%	80%	1%	34%	7%	31%	8%	10%
Certyfikowane programy rozwojowe	83%	71%	10%	40%	14%	40%	7%	8%
Instruktaże	73%	79%	8%	39%	14%	31%	9%	5%
Wykłady, odczyty, prelekcje	84%	67%	3%	46%	6%	38%	5%	7%

Źródło: BKL 2021 – Badanie Sektora szkoleniowo-rozwojowego, s. 69

Reasumując można stwierdzić, że szkolenia stacjonarne, choć nadal istotne, tracą na znaczeniu, co wymusza na firmach szkoleniowych rozwój zdalnych i mieszanych metod nauczania. Z kolei wzrost popularności szkoleń w formule blended learning świadczy o rosnącej potrzebie elastyczności w formach kształcenia, łączącej tradycyjne metody z nowoczesnymi technologiami. Analiza ofert szkoleniowych czołowych firm w Polsce pozwala wyróżnić kilka najczęściej pojawiających się kategorii tematycznych (tabela 12.):

Tabela 12. Preferowana tematyka szkoleniowa wśród przedsiębiorstw

Szkolenia miękkie	Szkolenia sprzedażowe i marketingowe	Szkolenia z obszaru HR	Szkolenia IT i cyfryzacja
• Komunikacja i budowanie relacji • Zarządzanie zespołem i przywództwo • Zarządzanie projektami • Kreatywność i innowacyjność • **Odporność psychiczna i radzenie sobie ze stresem**	• Techniki sprzedażowe i negocjacje • Marketing i budowanie marki • Obsługa klienta na wysokim poziomie	• Rekrutacja i selekcja pracowników • Motywowanie i rozwój pracowników • Zarządzanie talentami	• Narzędzia i technologie IT • **Cyberbezpieczeństwo** • Transformacja cyfrowa organizacji • **Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.integra-consulting.pl/trendy-szkoleniowe-vs-rzeczywistosc-jak-szkolimy-w-2023-roku. Dostęp: 11.03.2024r. https://oditk.pl/pl/oferta/aktualnosc/zobacz/ranking-firm-szkoleniowych-2021-mamy-pierwsze-miejsce/. Dostęp: 27.11.2022 r.

Warto podkreślić, że oferta szkoleń jest dostosowywana do aktualnych trendów i potrzeb rynkowych. W ostatnich latach szczególnie popularne stały się szkolenia z zakresu zarządzania w czasach niepewności (VUCA)[17], odporności psychicznej, pracy zdalnej oraz wykorzystania narzędzi cyfrowych w codziennej pracy.

Atrybuty podmiotów szkoleniowych

Firmy świadczące usługi szkoleniowe charakteryzują się szeregiem atrybutów, które wpływają na ich efektywność, konkurencyjność oraz zdolność do realizacji założonych celów edukacyjnych. Kluczowe atrybuty takich firm można ująć w kilku kategoriach:

1. **Kwalifikacje i kompetencje kadry szkoleniowej**.

Jednym z najważniejszych atrybutów firm szkoleniowych jest posiadanie wysoko wykwalifikowanej kadry trenerskiej. Trenerzy cechują się zarówno wiedzą teoretyczną, jak i praktycznym doświadczeniem w danej dziedzinie, co umożliwia im dostarczanie szkoleń dostosowanych do potrzeb uczestników. Kwalifikacje trenerskie obejmują również umiejętności dydaktyczne, które są niezbędne do efektywnego przekazywania wiedzy (Armstrong, 2006).

2. **Elastyczność i odporność (resilience).**

[17] VUCA - to akronim, który opisuje cechy współczesnego świata i odnosi się do czterech kluczowych aspektów Volatility (zmienność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność) i Ambiguity (niejednoznaczność).

Firmy szkoleniowe mają zdolność elastycznego i szybkiego dostosowywania swojej oferty do zmieniających się warunków, potrzeb rynkowych oraz specyficznych wymagań klientów. Obejmuje to możliwość tworzenia spersonalizowanych programów szkoleniowych, które odpowiadają na konkretne potrzeby organizacji, oraz szybką adaptację do nowych trendów i technologii w danej branży (Mumford & Gold, 2004).

3. **Innowacyjność.**

Współczesne podmioty szkoleniowe wyróżnia również zdolność do wprowadzania innowacji w procesie edukacyjnym. Innowacyjność ta może przejawiać się w wykorzystaniu nowoczesnych technologii, takich jak e-learning, czy blended learning, oraz w stosowaniu nowatorskich metod dydaktycznych, które zwiększają zaangażowanie uczestników i skuteczność uczenia się (Schilling, 2017).

4. **Reputacja i wiarygodność.**

Kolejnym istotnym atrybutem jest reputacja firmy na rynku usług szkoleniowych. Wiarygodność i renoma są często budowane przez lata poprzez konsekwentne dostarczanie wysokiej jakości usług, zadowolenie klientów oraz pozytywne rekomendacje. Reputacja wpływa bezpośrednio na zdolność firmy do przyciągania nowych klientów i utrzymywania długoterminowych relacji biznesowych (Barney, 1991, s. 99-120).

5. **Zaplecze technologiczne i infrastrukturalne.**

Firmy szkoleniowe muszą dysponować odpowiednią infrastrukturą, która umożliwia realizację różnorodnych programów szkoleniowych. Obejmuje to dostęp do nowoczesnych narzędzi technologicznych, zasobów edukacyjnych oraz komfortowych i dobrze wyposażonych przestrzeni do prowadzenia zajęć (Harrison, 2005).

6. **Zorientowanie na klienta**.

Kluczowym atrybutem firm szkoleniowych jest również silne zorientowanie na klienta. Firmy te powinny dążyć do głębokiego zrozumienia potrzeb swoich klientów oraz do budowania długotrwałych relacji opartych na zaufaniu i współpracy. Wysoki poziom obsługi klienta, zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się oczekiwania oraz indywidualne podejście do każdego zlecenia są kluczowymi elementami w budowaniu konkurencyjności (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, s. 41-50).

7. **Dostępność (www 21).**

Dzięki rozwojowi technologii cyfrowych i integracji ich w sektorze szkoleniowo-rozwojowym świadczenie usług szkoleniowych możliwe jest również dla osób pracujących i mieszkających w odległych miejscowościach.

8. **Etyka zawodowa.**

Firmy świadczące usługi szkoleniowe działają zgodnie z określonymi standardami etycznymi, co obejmuje transparentność w działaniach, odpowiedzialność za wyniki szkoleń oraz uczciwość w relacjach z klientami.

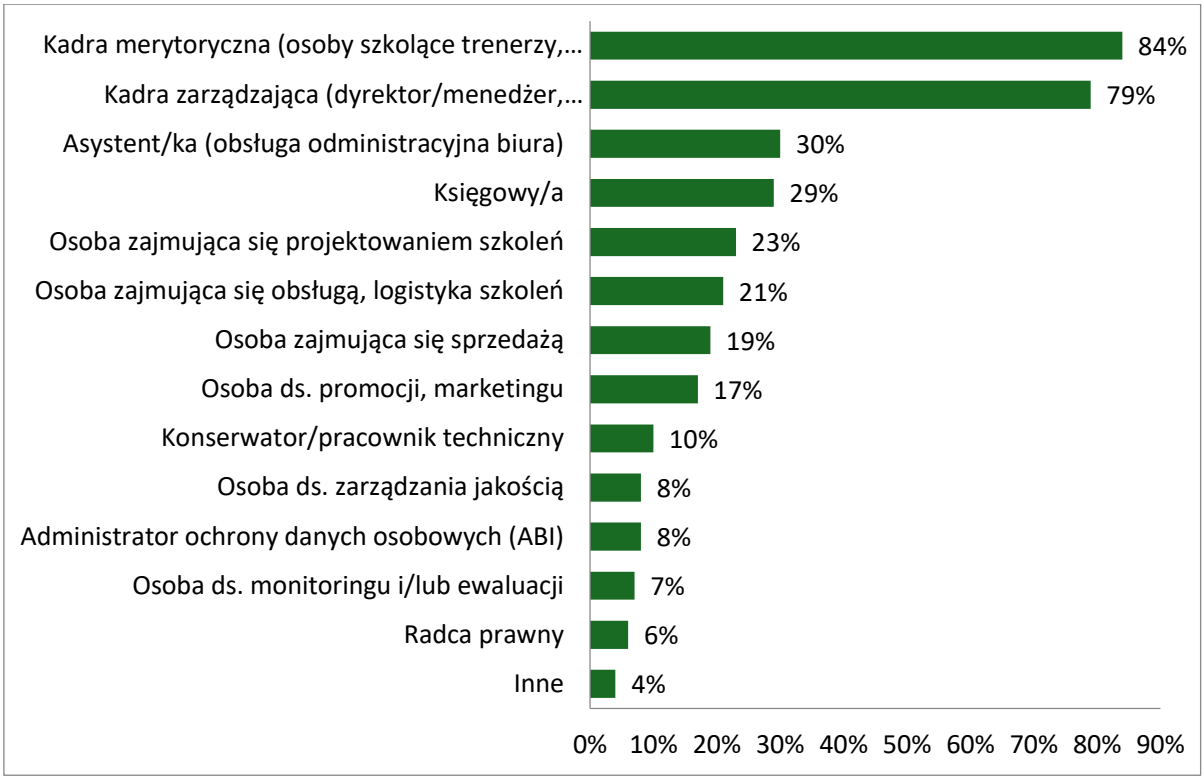
9. **Skalowalność.**

Cechą niektórych firm szkoleniowych jest zdolność do skalowania swoich usług, co oznacza, że mogą one realizować projekty na różną skalę – od szkoleń dla małych grup do dużych programów szkoleniowych obejmujących wiele oddziałów firmy.

Wszystkie te atrybuty łącznie tworzą kompleksowy obraz firm szkoleniowych jako organizacji zdolnych do efektywnego dostarczania usług edukacyjnych, które nie tylko zaspokajają potrzeby klientów, ale także przyczyniają się do ich rozwoju.

1.5. Rola trenera w usługach szkoleniowych

Literatura przedmiotu uboga jest w zagadnienia dotyczące kadry zajmującej się szkoleniami. Z uwagi na dominującą w sektorze grupę mikroprzedsiębiorstw można domniemywać, że poziom zatrudnienia jest w nich nieduży. Nawiązując do specyfiki działalności usługowej można stwierdzić, że podmioty szkoleniowe dysponują dwoma typami personelu. Pierwszy odnosi się do działalności organizacyjno-zarządczej, a drugi do działalności merytorycznej. Jedno z nielicznych badań sektora usług rozwojowych podaje, że w firmach szkoleniowych funkcjonuje kilka kluczowych stanowisk, a mianowicie: trener, coach indywidualny, instruktor, metodyk ds. e-learningu, developer treści e-learning, koordynator ds. organizacji UR oraz specjalista ds. sprzedaży i marketingu. Taki rozkład stanowisk sugeruje przeniesienie punktu ciężkości w firmach szkoleniowych na realizację szkoleń e-learningowych. Z badania przeprowadzonego w 2019 r. wyraźnie zarysowuje się przewaga kadry merytorycznej (84%), czyli trenerów, konsultantów i wykładowców oraz kadry zarządzającej (79%) nad innymi stanowiskami w strukturze zatrudnienia w podmiotach szkoleniowych (patrz: wykres 6).



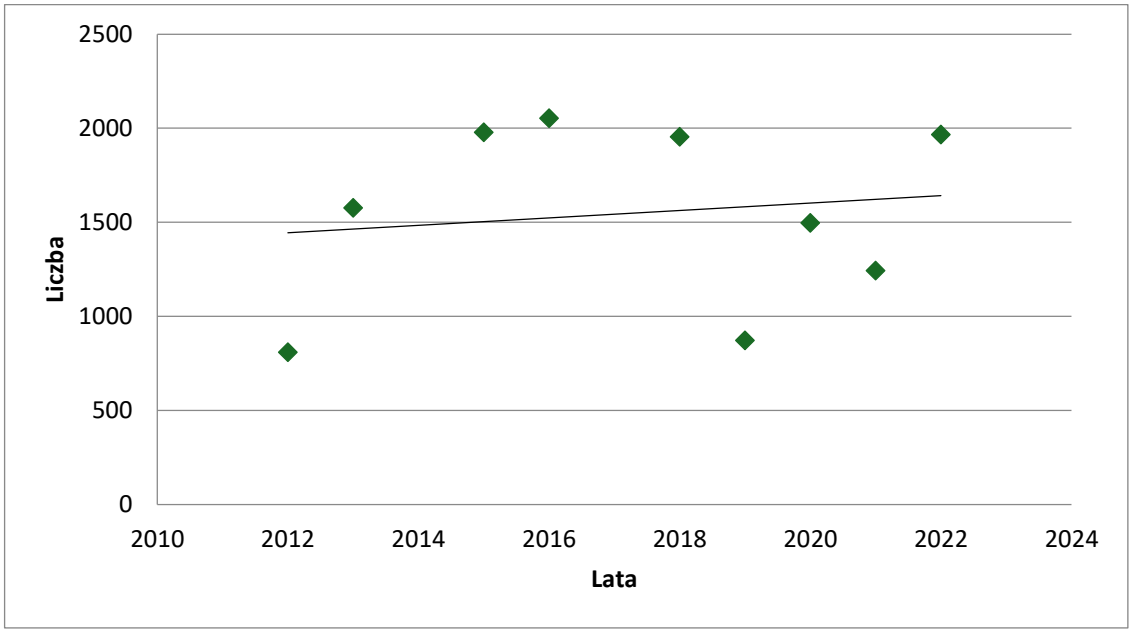
Wykres 6. Odsetek podmiotów szkoleniowo-rozwojowych deklarujących zatrudnienie pracowników na danych typach stanowisk
Źródło: BKL 2019 – Badanie sektora szkoleniowo-rozwojowego, N = 1073, s. 59

W klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku wymienia się (Klasyfikacja zawodów i specjalności…, 2018) następujące typy zawodów w branży szkoleniowej:

- specjalistów do spraw szkoleń zawodowych i rozwoju kadr (2424):
- broker edukacyjny (242401),
- specjalista do spraw rozwoju zawodowego (242402),
- specjalista do spraw szkoleń (242403),
- pozostali specjaliści do spraw szkoleń zawodowych i rozwoju kadr (242490), a także specjalistów nauczania i wychowania, gdzie indziej niesklasyfikowanych (2359), takich jak:
    - wykładowca na kursach – edukator, trener (235915),
    - trener osobisty – coach, mentor, tutor (235920).

Na podstawie analizy danych prezentowanych przez Gazetę Finansową można przyjrzeć się skali zatrudnienia trenerów na przykładzie 20 wybranych firm szkoleniowych (wykres 7). Widać z niego, że dynamika zatrudnienia trenerów jest zmienna. W latach 2015-2018 utrzymywała się mniej więcej na tym samym poziomie, żeby w 2019 r. drastycznie spaść, co

wynikało z wprowadzenia izolacji spowodowanej pandemią COVID i brakiem możliwości wykonywania stacjonarnej pracy. Od 2022 r. nastąpił wzrost liczby trenerów i jest on nadal w fazie wzrostu. Poziom zatrudnienia trenerów waha się w zależności od formy prawnej i wielkości podmiotu szkoleniowego i wynosi od 1 do 1000 trenerów[18].



Wykres 7. Liczba zatrudnionych trenerów na przykładzie 20 firm
Źródło: opracowanie na podstawie danych rynku szkoleń Gazety Finansowej w latach 2013-2023 BIZNES RAPORT (http://gf24.pl)

W dalszej części rozprawy zostanie w związku z powyższym przybliżona rola trenerów w usługach szkoleniowych. Trener odpowiedzialny jest za cały proces szkoleniowy. Choć w języku polskim istnieje odpowiednik tego terminu, czyli "szkoleniowiec", to jednak określenie "trener" zyskało dużą popularność i jest praktykowane na co dzień w środowisku szkoleń korporacyjnych. Pojęcie to zostało przejęte z języka angielskiego (gdzie słowo "train" oznacza "szkolić"), prawdopodobnie ze względu na skojarzenie z pracą trenerów sportowych. Praca trenera polega bowiem na trenowaniu, ćwiczeniu, czyli wspieraniu w praktycznym opanowaniu określonych umiejętności i nawyków (Andrzejczak, 2010, s. 10). W środowisku szkoleniowym wyróżnia się dwa główne typy trenerów: **trenera wewnętrznego**, czyli osoby, która prowadzi szkolenia dla pracowników w ramach swojego stanowiska pracy w tym samym przedsiębiorstwie (organizacji) oraz **trenera zewnętrznego**, który realizuje szkolenia

[18] Firma ADN Akademia na koniec grudnia 2023 r. zatrudniała 1000 osób na stanowisku trenerów i wykładowców.

na zlecenie różnych podmiotów gospodarczych. Trener wewnętrzny i zewnętrzny różnią się pod wieloma względami, co wpływa na sposób, w jaki prowadzą szkolenia.

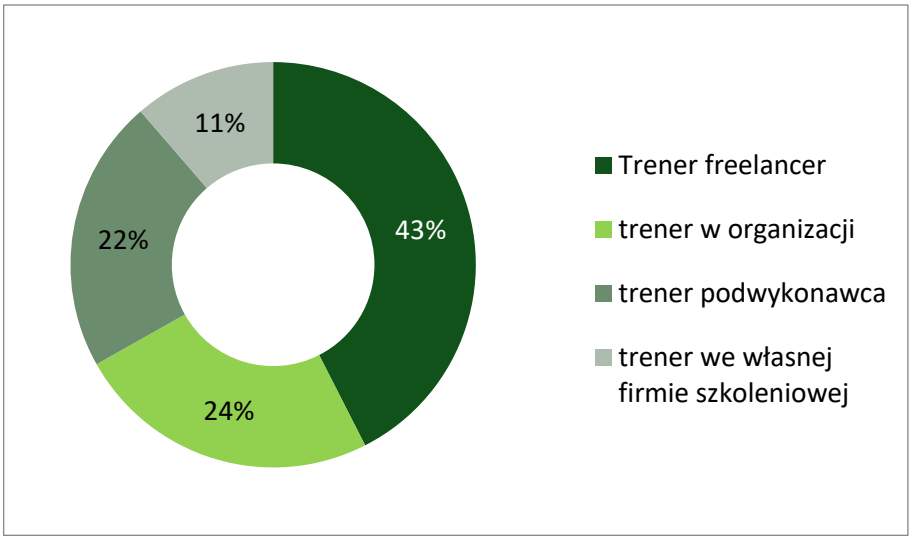
Tabela 13. Porównanie typów trenerów

Kryteria	Trener wewnętrzny	Trener zewnętrzny
Znajomość usługobiorcy	Trenerzy wewnętrzni znają specyfikę i kontekst organizacji, w której pracują. Rozumieją jej kulturę, struktury i rutyny, co pozwala im na prowadzenie bardziej dostosowanych i efektywnych szkoleń.	Trenerzy zewnętrzni zdobywają doświadczenie w różnych firmach i branżach, co daje im szerszy wgląd w różnorodne podejścia i metody pracy, ale mogą nie znać specyfiki konkretnej organizacji.
Obiektywizm i zaufanie	Trenerzy wewnętrzni mogą być oceniani przez pracowników na podstawie relacji służbowych. Dzięki temu szybciej zdobywają zaufanie uczestników szkoleń.	Trenerzy zewnętrzni są często postrzegani jako obiektywni, ponieważ nie są bezpośrednio związani z kierownictwem firmy-klienta. Trudniej im zdobyć zaufanie klienta i odbiorców szkolenia.
Typy szkoleń	Trenerzy wewnętrzni zazwyczaj prowadzą powtarzalne i podstawowe szkolenia, które mają na celu utrzymanie standardów w firmie. Mogą też być odpowiedzialni za długoterminowy rozwój kadry. Badają na bieżąco, cyklicznie potrzeby szkoleniowe.	Trenerzy zewnętrzni często realizują bardziej wyspecjalizowane i różnorodne programy, ponieważ muszą ciągle rozwijać swoje kompetencje, aby sprostać oczekiwaniom różnych klientów.
Czas trwania i zaangażowanie	Trenerzy wewnętrzni mogą dłużej współpracować z zespołem i mają większą możliwość wpływania na implementację nowo zdobytych umiejętności.	Trenerzy zewnętrzni zwykle towarzyszą pracownikom przez krótszy czas, co może ograniczać ich oddziaływanie na wdrażanie umiejętności w codziennej pracy
Dostępność	Trenerzy wewnętrzni są bardziej dostępni, gdyż stanowią część kadry organizacji, w której szkolą. Łatwiej im w porozumieniu z poszczególnymi działami ustalać harmonogram i dostosowywać się do możliwości szkolonych pracowników. Są często na miejscu w swoim zakładzie pracy.	Trenerów zewnętrznych firma szkoląca swoich pracowników musi wybrać z rynku. Proces doboru firmy szkoleniowej trwa dłużej niż zaplanowanie szkolenia wewnętrznego. Dział personalny często ma problem z wyborem oferty trenera lub firmy szkoleniowej z uwagi na jego nieznajomość. Dopiero po sprawdzeniu się trenera, może on podjąć długofalową współpracę z klientem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Łagan, J. Gontarz, 2009, „Jak efektywnie szkolić pracowników" (red.) K. Garski, J. Gontarz, PARP, Warszawa, s. 17-18

Ze względu na przedmiot rozprawy w kręgu zainteresowań autorki znajdują się przede wszystkim trenerzy zewnętrzni, świadczący swojego usługi, czy to w ramach działalności

freelancerskiej[19], gospodarczej, czy też będąc zatrudniani w danej firmie szkoleniowej w myśl kodeksu pracy. Z badania PERSO.IN® przeprowadzonego w 2019 r. wynika, że trenerzy pracują głównie na zasadzie freelancera (patrz: wykres 8).



Wykres 8. Rodzaje trenerów
Źródło: Ogólnopolskie Badanie Trenerów PERSO.IN®, 2019, N=672, https://perso.in/obt/sposob-pracy.html, dostęp: 13.02.2021 r.

M. Łaguna (2004) wskazuje, że praca trenera to jednak bardziej specjalizacja, niż zawód, ponieważ od trenera wymaga się nie tylko umiejętności projektowania i prowadzenia szkoleń, ale także dogłębnej wiedzy merytorycznej z zakresu tematów, które są przedmiotem tych szkoleń (np. finanse, zarządzanie projektami, sprzedaż, itd.). Trenerem może być osoba ucząca nowych pracowników podstawowych zadań i procedur, jak również ktoś o wyjątkowo wysokich kwalifikacjach, kto prowadzi indywidualne konsultacje dla kadry zarządzającej. Dlatego trenerami mogą być osoby z różnym wykształceniem zawodowym: ekonomiści, psychologowie, prawnicy i inni specjaliści, którzy posiadają odpowiednie predyspozycje osobiste i umiejętności trenerskie. Najczęściej są to ludzie z odpowiednim wykształceniem zawodowym, z doświadczeniem w konkretnej dziedzinie, którzy ukończyli specjalne kursy i posiadają formalne kwalifikacje pedagogiczne. Do takich kursów certyfikujących zaliczane są szkolenia „train the trainers", realizowane przez doświadczone podmioty. Zawód trenera nie

[19] Freelancer, z ang. „wolny strzelec", można określić osobę, która wykonuje dla zleceniodawcy wyznaczone przez niego zadania na podstawie umowy innej niż umowa o pracę (https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-freelancer-czym-sie-zajmuje-i-jak-nim-zostac) lub osoba pracująca na własny rachunek, niezwiązana stałą umową z żadną firmą źródło: (https://sjp.pwn.pl/slowniki/freelancer.html).

jest w Polsce regulowany, mimo, iż w ostatnich 20 latach nabrał dużego znaczenia[20]. Szacuje się, że usługi szkoleniowe realizuje obecnie ponad 30 tys. os. Jednak z uwagi na brak oficjalnych rejestrów czy kwalifikacji państwowych dokładne liczby nie są znane, a wartość ta jest z pewnością zaniżona. Ogólnopolskie Badanie Trenerów PERSO.IN® jest jednym z niewielu źródeł, które dostarcza wiedzy na temat demografii, pracy i osobowości trenerów w Polsce. Wynika z niego, że w środowisku trenerów przeważają kobiety, a średni wiek trenera oscyluje w granicach 35-54 lata. W ślad za tym idzie staż. Większość trenerów pracuje w zawodzie ponad 10 lat. Co czwarty trener jest zrzeszony w organizacji branżowej, takiej jak:

- Polska Izba Firm Szkoleniowych (PIFS)
- Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu (PTTB)
- Polish Society of Training and Development (PSTD)
- Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych (STOP)
- Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK
- Polskie Stowarzyszenie Trenerów Outdoor.

W praktyce można wyróżnić dwa podejścia do roli trenera. W węższym ujęciu trener jest osobą odpowiedzialną za przekazywanie wiedzy proceduralnej, w przeciwieństwie do wiedzy deklaratywnej (Jarmuż i Witkowski, 2004, s. 21). W skrajnym przypadku jego rola może ograniczać się jedynie do poprowadzenia sesji szkoleniowej, bez sprawdzenia wyników swojej pracy (Rea, 2006). W szerszym ujęciu realizuje wiele zadań, na dodatek dostosowanych do typu szkolenia. Wraz z rozwojem różnych form szkoleniowych, zmieniała się rola trenera i dziś obok tradycyjnego trenera-nauczyciela, spotkać można wiele innych. L. Rea zwiastowała 2 dekady temu pojawienie się trenera -profesjonalisty, który nie tylko pomaga w rozwijaniu kompetencji, ale również doradza, a tradycyjne szkolenie prowadzi jedynie sporadycznie. Podobnego zdania był M. Sloman, twierdząc, że nadchodzi era trenerów - developerów, programistów. Patrząc dziś na integrację technologii ze szkoleniami wyraźnie przewidział nową rolę trenerów. Niestety z badania BBKL przeprowadzonego w 2023 r. wynika, że polscy trenerzy nie są jeszcze do niej przygotowani. Najwyżej ocenili swój poziom kompetencji w zakresie krytycznego myślenia i kompetencji analitycznych, a niżej ocenili swój poziom kompetencji sprzedażowych i z zakresu nowoczesnych technologii, np.

[20] Przez ponad 2 dekady zawód trenera nie był wpisany do klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, mimo, że praca w tym zakresie była wykonywana przez tysiące osób w kraju. Dopiero w 2022 r. pojawił się opis kwalifikacji trenera biznesu w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (www 24).

sztucznej inteligencji, technologii VR/AR (rzeczywistość wirtualna/mieszana). Warto zaznaczyć, że Ci sami trenerzy nie planują swojego rozwoju w zakresie umiejętności związanych z nowoczesnymi technologiami, umiejętności związanych z proaktywnością czy walidacją efektów uczenia się, które stanowią kompetencje już dziś trudno dostępne i na które zapotrzebowanie w sektorze cały czas rośnie. Brak aktywności rozwojowej pracowników w tych obszarach będzie niewątpliwie ograniczał potencjał rozwojowy branży, również ten innowacyjny (BBKL: 2023).

Konkluzje

Rozdział pierwszy koncentruje się na przeprowadzeniu krytycznej analizy literatury dotyczącej usług szkoleniowych oferowanych przez niepubliczne podmioty w Polsce. W ramach tego rozdziału omówiono teoretyczne podstawy usług szkoleniowych, ich definicje, cechy oraz klasyfikację, a także najważniejsze typy usług szkoleniowych. W podsumowaniu rozdziału pierwszego można zauważyć następujące kluczowe punkty:

1. Podkreślono rolę usług szkoleniowych w rozwijaniu kapitału ludzkiego i budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.
2. Przedstawiono usługi szkoleniowe w wymiarze rynkowym, wskazując na ich znaczenie dla organizacji oraz pracowników.
3. Zdefiniowano główne typy podmiotów świadczących usługi szkoleniowe oraz ich ofertę skierowaną do przedsiębiorstw.

„Innowacja polega na tym, że widząc to, co wszyscy inni, dostrzega się to, czego nikt nie zauważył"

Albert Szent-Györgyi

2. Problematyka innowacyjności w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych

Cechą współczesnej gospodarki, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy, jest innowacyjność. Innowacje te kojarzone są najczęściej z przemysłami wysokich technologii (*High-Tech Industry*). Tymczasem okazuje się, że sektor usług jest zarówno twórcą, jak i biorcą innowacji. Obecnie innowacje w usługach nabierają szczególnego znaczenia. Dzieje się to za sprawą dwóch faktów – rosnącej roli sektora usług w gospodarce i rosnącej roli innowacyjności jako atrybutu konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Sektor usług szkoleniowo-rozwojowych, będący specyficzną częścią sektora usług, nie pozostaje obojętny na zmiany zachodzące w jego otoczeniu i również stał się twórcą innowacji. W niniejszym rozdziale przeprowadzony zostanie dyskurs nad problematyką innowacyjności w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych. Dla realizacji przyjętego celu rozdział podzielono na trzy części. W pierwszej części rozdziału Autorka dokonała przeglądu definicji stosowanych w rozprawie, wskazała na klasyfikację innowacji oraz zaprezentowała zestaw cech odpowiadających innowacjom szkoleniowym. W drugiej części przedstawiono typologię i podejście sektora szkoleniowego do procesów innowacyjnych oraz jego aktywność innowacyjną. W trzeciej części omówiono wybrane przykłady innowacji szkoleniowych.

2.1. Innowacja a innowacyjność – przegląd podejść i definicji

Otwartość na działania innowacyjne, kreatywność, zdolność do niekonwencjonalnego, ale realistycznego myślenia stały się we współczesnych realiach gospodarczych najważniejszą wartością każdej organizacji, decydującą o jej przewadze konkurencyjnej. Innowacje odgrywają szczególną rolę nie tylko w poprawie jakości oferowanych produktów czy usług, ale również sprzyjają efektywnej pracy zespołowej, komunikacji interpersonalnej oraz procesowi uczenia się. Z tego powodu powinny być integralną częścią podejmowanych przez każdą organizację działań (Sherlock Waste, 2024). Zjawisko innowacji jest nierozłącznie związane z pojęciem zmiany, nowości, reformy czy też idei postrzeganej jako nowa. Za innowacje uważa się najróżniejsze fakty, procesy i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym. Tak bardzo zróżnicowane i

niesprecyzowane pojmowanie innowacji wynika zarówno z niedługiej tradycji badań nad innowacjami, jak i odmienności ujęć teoretycznych. Pomimo wielowiekowej praktyki i tworzenia wynalazków, a potem innowacji, pierwsze teoretyczne koncepcje dotyczące tego zagadnienia pojawiły się dopiero w XIX wieku. Kwestie innowacji począwszy od J.S. Mills'a, przez K. Marksa, T, Veblena's czy J. Clark'a znalazły swoje umocowanie w teorii ekonomii innowacji J. Schumpetera (*innovation economics*). Koncepcja ekonomii innowacji stawia w centrum uwagi takie zagadnienia jak: wiedza, innowacje, technologie i przedsiębiorczość (Karlik, 2013, s. 17). Z uwagi jednak na fakt, iż teoria innowacji Schumpeter'a odnosiła się do zjawisk zachodzących w przemyśle, w niniejszej rozprawie nie będzie stanowiła punktu odniesienia dla rozważań nad innowacjami w sektorze usług, w szczególności usług szkoleniowych.

W literaturze można spotkać wiele definicji innowacji i nie ma jednolitego stanowiska, co do treści tego pojęcia. Jak pisze P.F. Drucker (1992, s. 43): *„nie ma możliwości przedstawienia jednej dokładnej i spójnej definicji innowacji. Można jedynie ustalać, kiedy, gdzie i jak szuka się w systematyczny sposób okazji do innowacji oraz w jaki sposób ocenia się szanse ich powodzenia oraz ryzyko, w przypadku niepowodzenia"*. Bazując na dorobku teoretycznym ekonomii, innowację (z łac. *innovatio, innovare* – odnawiać) można zdefiniować jako wprowadzenie nowych pomysłów w życie. Innowacje w sektorze usług nie posiadają odrębnej definicji i nadal często są kojarzone jedynie z innowacjami technologicznymi w przemyśle. Jednym z wyjątków jest definicja OECD z 2005 roku. Według Oslo Manual - międzynarodowego podręcznika metodologicznego badań statystycznych innowacji zalecanego w krajach OECD i UE (OECD, 2005, s. 47–52), innowacja jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszonego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Innowację usługową możemy określić jako efekt procesu zmian lub sam proces związany z produktem, charakteryzujący się wysokim pierwiastkiem niematerialności, potrzebą bezpośredniego kontaktu między świadczącym usługę a usługobiorcą, silnym zaangażowaniem osobistego czynnika ludzkiego. Innowacją w usługach może być nowa usługa, nowy sposób jej świadczenia i/lub sprzedaży, a także nowy sposób organizacji usług (PARP, 2010). Zmiany w usługach można uznać za innowacyjne, wtedy, gdy wywierają pozytywny, dający się zmierzyć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, na przykład wzrost produktywności czy zwiększenie

sprzedaży. Próby redefinicji innowacji w sektorze usług podjęła się T. Bal – Woźniak (2012, s. 77-79). Autorka wprowadza do definicji innowacji nowość w postaci *„dodatniej sumy korzyści w różnych obszarach bytu ludzkiego w wymiarze jednostkowym i społecznym w dłuższym okresie”*. Takie podejście otwiera perspektywę badania skutków kreowania zmian w różnych obszarach działalności człowieka, również rozwoju osobistego czy społecznego. W kontekście edukacji definicję innowacji zaproponował Z. Pietrasiński. Według niego innowacje to *„zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składających się w sumie na postęp*” (Pietrasiński, 1970, s. 9). Autor wyraźnie odwołuje się w niej do technicznej strony innowacji. Problematyka innowacji w połączeniu z uczeniem osób dorosłych jest niezwykle istotna, gdyż w gospodarce opartej na wiedzy, w której funkcjonują dzisiejsze organizacje, to właśnie zasób posiadanych przez firmę informacji w dużym stopniu kształtuje jej przewagę konkurencyjną na rynku (Mateńko: 2017, s. 123). Innowacje są silnie powiązane z wiedzą i stanowią jej odzwierciedlenie, a ta z kolei wiąże się z procesami uczenia się (Kornecki i in., 2012, s. 33). Warunkiem powstania każdej innowacji jest, zdaniem R. Miller, *„krytyczna ocena istniejącego stanu rzeczy, którego słabe strony powinna innowacja zlikwidować*”. Stanie się to dopiero wtedy, jak pisze Cz. Barański (Barański, 1986, s. 17), gdy *„jest zastosowana i spożytkowana w praktyce, a następnie upowszechniona*”. Pozostałe sposoby definiowania innowacji ujęto w tabeli 14. Podział został dokonany na podstawie kluczowych aspektów, które akcentują różni autorzy w swoich definicjach innowacji.

Tabela 14. Definicje innowacji

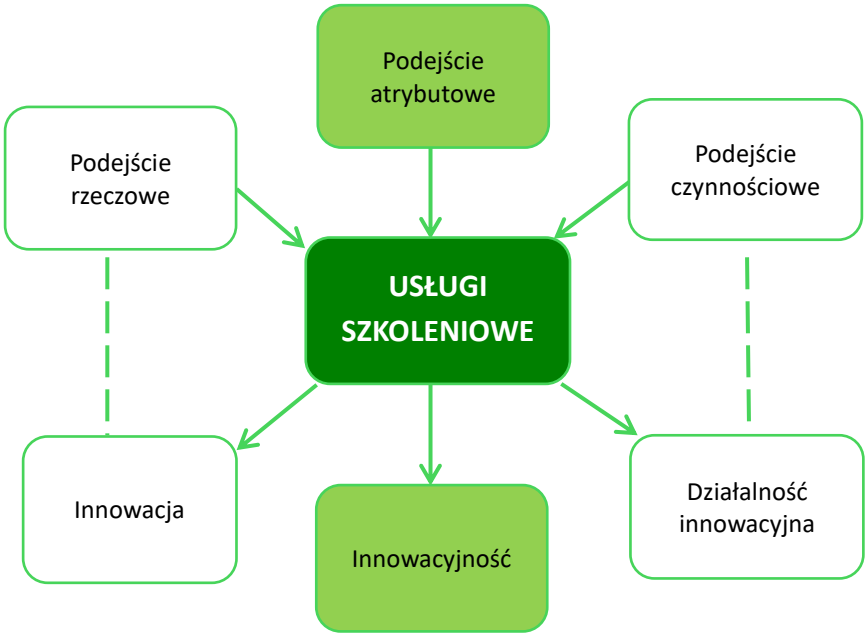
Innowacja	Definicja innowacji
Innowacja jako źródło wartości ekonomicznej	• M.E. Porter (1980): Eksploatacja nowych pomysłów, które mają przynieść korzyści ekonomiczne; ulepszenia technologiczne, lepsze metody czy sposoby wykonywania danej rzeczy. • P. Drucker (1992, s.29): Jest to szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa.
Innowacja jako wdrożenie nowych pomysłów w praktyce (rynkowe zastosowanie)	• K. Urabe (1988, s. 3): Kreowanie nowych pomysłów, a następnie wprowadzanie ich na rynek w postaci nowych produktów, procesów lub usług. • R.U. Ayres (1987, s. 35): Twórczość polegająca na wytwarzaniu nowych produktów, procesów technologicznych lub organizacji nowego przedsiębiorstwa.

	• F. Damanpour (1992, s. 375-402): Wprowadzanie nowych idei, działań, systemów, strategii, programów, urządzeń, procesów, produktów lub usług, które są nowe dla organizacji. • J. Tidd i J. Bessant (2009, s. 16): Innowacja jako proces, w wyniku którego dostrzeżona okazja staje się nowym pomysłem, a ten znajduje powszechne praktyczne zastosowanie. • Ch. Freeman (1982, s. 7): Pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia.
Innowacja jako proces twórczego wykorzystania wiedzy	• D. Cavagnoli (2011, s. 111): Proces twórczego wykorzystania wiedzy, transformacji wiedzy posiadanej przez organizację lub pozyskiwanej z zewnątrz w nowe produkty, usługi lub procesy. • Draft, Armstrong (2012, za Michalski, 2014): Przekształcanie pomysłów i inwencji twórczej w użyteczne dobra, usługi lub technologie.
Innowacja jako nowość i oryginalność	• E. Lesiak-Laska (1998): Nowość absolutna (rozwiązania techniczne dotychczas nieznane) i nowość względna (rozwiązania stosowane w innym środowisku). • Ph. Kotler (1994, za Perera, 2021): Innowacje jako dobro, usługa lub pomysł odbierane jako nowe, choćby istniały od dawna. • E. M. Rogers (1962): Innowacja to wszystko co jest postrzegane jako nowe, niezależnie do obiektywnej nowości, danej idei czy rzeczy. • H.G. Barnett (1953, s. 7): wszelka myśl, zachowanie się lub rzecz jakościowo różna od istniejących dotychczas.

Źródło: Opracowanie własne.

Różnorodność interpretacji pojęcia innowacji prowadzi do wyróżnienia w jej obrębie dwóch odmiennych podejść. Pierwsze odnosi się do ujęcia **innowacji w znaczeniu rzeczowym** ze względu na mocno akcentowany w nim rzeczowy charakter innowacji. Podejście takie jest wykorzystywane w wytwarzanych produktach, świadczonych usługach czy też organizacji procesu produkcji opartej na nowej bądź dotychczas niewykorzystywanej wiedzy. Drugie podejście to **podejście czynnościowe**, które odnosi się do innego, niż dotychczas sposobu ludzkiego działania. Może odnosić się do całego procesu: od etapu tworzenia innowacji aż po jej realizację i adaptację (Janasz, Kozioł, 2011, s. 20) określanego najczęściej mianem działalności innowacyjnej. Działalnością innowacyjną można sprowadzić do całokształtu działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji (Olszański, Piech, 2012, s. 28). Warto dodać jak w obszarze edukacyjnym wygląda takie podejście. Zatem innowacja w sensie rzeczowym rozumiana jest jako „*nowy element, czyli wytwór aktywności twórczej, program zmiany, idee i treści nowatorskich przedsięwzięć w edukacji; natomiast w sensie czynnościowym – proces społecznej kreacji i przyswajania nowych rozwiązań, planowania i realizacji zmian, w toku którego jego uczestnicy się uczą*" (Drabik-Podgródna, 2005, s. 32).

R. Schulz proponuje oprócz wyżej wymienionych jeszcze jedno, trzecie podejście do zjawiska innowacji, tj.: **atrybutowe.** W znaczeniu atrybutowym innowacja oznacza według Schulza (1980, s. 108) *„wspólną własnością określonych zachowań i działań, przebiegających w sposób refleksyjny, nie rutynowy, plastyczny i dostosowany*". Właśnie to trzecie podejście stało się przyczynkiem do podjęcia rozważań naukowych Autorki niniejszej pracy. W tym wypadku innowacyjność traktowana będzie jako pewien atrybut ludzi i organizacji (w tym wypadku podmiotu świadczącego usługi szkoleniowe), ich zdolność (*propensity*) do wprowadzania innowacji, którą można mierzyć i oceniać. Jest to zdolność do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzania znaczących zmian, działanie w sposób, który wykorzystuje tę zdolność (Hilami i in., 2010, s. 557).



Rysunek 10. Schemat podejść do innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Janasz, Kozioł, 2011.

Podobne rozumienie innowacyjności prezentuje A. Pomykalski wyjaśniając, że oznacza ona *„zdolność organizacji do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji*" (Wojtczuk-Turek, 2009, s. 194). K. Matusiak tłumaczy innowacyjność jako *„umiejętność do tworzenia i wdrażania innowacji, czyli pewien zasób wiedzy i zdolności jej przekształcenia w nowe rynkowe zastosowania produktowe, organizacyjne i technologiczne*" (Matusiak, 2010, s. 18). Według PARP jest to *„predyspozycja, która przejawia się umiejętnością uczenia się, zdolnością i chęcią wprowadzania zmian oraz ich adaptacją z zewnątrz, podatnością na wpływ*

czynników zewnętrznych, warunkujących takie zachowania" (Drozdowski i in., 2010, s. 20). G. S. Altshuller uważa z kolei, że jest to „*złożone zjawisko i zbiór umiejętności, odmienny sposób organizowania, syntezy i wyrażania wiedzy, postrzegania świata i tworzenia nowych idei, perspektyw, reakcji i produktów"*. Autor ten w sposób wyraźny akcentuje więc fundamentalne znaczenie kreatywności i wysiłku intelektualnego jako procesu prowadzącego do innowacji (Brojak-Trzaskowska, 2008, s. 169-183). W odniesieniu do sektora usług szkoleniowych innowacyjność definiowana jest jako zdolność do wprowadzania nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań dydaktycznych, technologicznych oraz organizacyjnych, które prowadzą do poprawy efektywności procesu nauczania i uczenia się (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009, s. 1323-1339).

Innowacyjność w aspekcie atrybutowym powinna być rozpatrywana przez pryzmat dwóch nierozłącznych cech: **zdolność do innowacji** (rozumianą jako ,,zbiór" będących w posiadaniu organizacji zasobów w połączeniu z umiejętnością ich wykorzystania na własny użytek) oraz **skłonność do innowacji** (rozpatrywaną w kontekście chęci ze strony przedsiębiorstw do wdrążania w życie nowych rozwiązań). W praktyce brak jednego z tych elementów uniemożliwia skuteczne wdrożenie innowacyjnych rozwiązań (Stanisławski, 2015, s. 119-120). Zdolność wskazuje, że organizacja dysponuje właściwymi zasobami i strukturą umożliwiającymi wdrażanie rozwiązań innowacyjnych. Uwzględniając wzajemne relacje pomiędzy zdolnościami innowacyjnymi (zasobami), a skłonnością do innowacji, należy stwierdzić, że pozostają one w stosunku komplementarności względem siebie, jednakże trudno jest ustalić w praktyce, które z tych dwóch elementów jest pierwotne, a które wtórne (Wiciślak, 2009). Skłonność do innowacji oznacza zainteresowanie nowymi rozwiązaniami i chęć (ale też wolę) przedsiębiorstwa do ich wdrażania. Jest efektem zrozumienia przez organizacje konieczności dokonywania zmian (innowacyjnych) w jej obrębie i powiązania ich z potrzebami i zasobami danej organizacji (Targalski, 2008). Skłonność często identyfikuje się jako stan niepewności, który staje się wyznacznikiem podejmowanej przez przedsiębiorców decyzji w zakresie rozwoju innowacyjnego (Ramsey i in., No. 112008). Określa też stopień otwartości organizacji na otoczenie i chęć ich wykorzystania. Co więcej, otwartość ta dotyczy wszelkich zmian, okazji rynkowych, metod zwiększających jakość i sprawność funkcjonowania Z tego też punktu widzenia można wyróżnić skłonność czynną (gdy przekłada się ona na podjęcie konkretnych działań) i bierną (gdy nie wynikają z niej żadne dziania) (Karasek, 2012).

Prezentowane w literaturze przedmiotu analizy poglądów na ten temat pozwalają stwierdzić, iż innowacyjność postrzega się jako zdolność do wprowadzania nowych produktów na rynek, otwarcie nowego rynku poprzez kombinację orientacji strategicznej z innowacyjnymi zachowaniami i procesami (Danneels i Kleinschmidt, 2000). C.B. Dobni podkreśla, że innowacyjność organizacji może być jeszcze szerzej definiowana i obejmować chęci (skłonność) do bycia innowacyjnym oraz zdolności do wprowadzania nowych produktów, usług czy idei, aż po ich wdrażanie, które prowadzi do poprawy wyników biznesowych (Dobni, 2010, s. 334). W literaturze polskiej spotykamy podobne zróżnicowanie podejść do innowacyjności, ale wydaje się, że dominuje traktowanie innowacyjności jako skłonności i zdolności firmy do wprowadzania innowacji (Nowacki, 2010, s. 30). W nawiązaniu do takiego podejścia M. Pichlak (2012, s. 36) wyodrębnił trzy wymiary innowacyjności:

- I wymiar: skłonność do generowania (adaptacji) innowacji,
- II wymiar: zdolność do generowania innowacji.
- III wymiar: gotowość do podjęcia ryzyka związanego z wdrażaniem innowacji.

Wprowadza zatem do definiowania innowacyjności trzeci element dotyczący gotowości organizacyjnej. Gotowość do podejmowania ryzyka to nic innego jak racjonalna odwaga. Natomiast gotowość do wdrażania innowacji to stan, w którym organizacja (a raczej jej właściciele i menedżerowie) posiada odpowiednie zasoby, strategię, kulturę, procesy i nastawienie pozwalające na efektywne wprowadzenie nowych rozwiązań, które są kluczowe dla jej dalszego rozwoju i konkurencyjności. Innowacyjność może być postrzegana także na **poziomie jednostkowym i organizacyjnym** (Kheng i in., 2013, s. 91-99). Na poziomie jednostkowym innowacyjność jest określana przez kompetencję innowacyjną, która określa właściwości jednostki, warunkujące jej postawę w procesie zmiany. Kompetencja innowacyjna jest silnie skorelowana z plastycznością innowacyjną (skłonność i łatwość, zdolność do poddawania się procesom innowacyjnym) i umiejętnością uczenia się – im wyższa jest kompetencja innowacyjna, tym lepsze przystosowanie wykazuje jednostka w zakresie uczenia się i tym wyższą plastycznością się charakteryzuje. Wiedza zdobywana w procesie uczenia się wspomaga wprowadzanie zmian w organizacji, co z kolei powoduje zdobywanie nowej wiedzy, która wyzwala kolejne potrzeby. Twórcze napięcie, towarzyszące procesom uczenia się, pobudza potrzebę pogłębiania umiejętności teoretycznych i praktycznych (kompetencji) do zarządzania innowacjami. W procesie uczenia się kształtują się także postawy, warunkujące tworzenie zachowań innowacyjnych. Wykorzystanie możliwości

uczenia się w organizacji pozwala wypracować postawy proinnowacyjne, nastawione na inicjowanie, kreowanie i wdrażanie zmian, a przez to podniesienie efektywności ekonomicznej jej działalności. O innowacyjności jednostki decyduje także motywacja innowacyjna, definiowana jako mechanizm akceptowania nowości, generujący postawę jednostki wobec innowacji. Motywacja innowacyjna może być warunkowana przez trzy mechanizmy sprawcze, sterujące działaniami jednostki: lęk, korzyść własna, korzyść społeczna. Lęk jako czynnik motywacyjny jest stanem niepokoju, który powoduje, że osoba traktuje sytuację zmiany jako źródło zagrożenia dla posiadanych albo upragnionych wartości. Jeśli lęk jest głównym mechanizmem motywującym, normalną reakcją jest unikanie zmiany i obrona przed jej wprowadzeniem. W przypadku analizowania korzyści własnej jednostka wartościuje w sposób racjonalny korzyści i straty, jakie może jej przynieść wprowadzenie innowacji. Wynik tej analizy prowadzi do wypracowania stanowiska decydującego o chęci wdrożenia lub odrzuceniu danej innowacji. Analiza profitów i strat, jakie zmiana może przynieść dla ogółu społeczności (korzyść społeczna), w związku z uczestnictwem jednostki w procesach innowacyjnych, może skłonić ją do przyjęcia akceptacyjnej lub obronnej postawy wobec innowacji. Motywacja do wprowadzania innowacji w dużej mierze wynika z radości robienia czegoś, co nigdy dotąd nie zostało zrobione. Do czynników generujących innowacyjność jednostki zalicza się także zdolność innowacyjną, która jako cecha jednostki określa jej wewnętrzne i nabyte predyspozycje do tworzenia, implementowania i adaptacji innowacji z otoczenia, ale także jej podatność na wpływ czynników zewnętrznych, warunkujących takie zachowania. Zdolność innowacyjna może być przedmiotem oceny w procesie rekrutacji pracowników (Ratajczak, 1980). Na poziomie organizacyjnym innowacyjność rozpatrywana jest przez pryzmat jej potencjału innowacyjnego. Potencjał ten rozumie się jako zdolność podmiotu gospodarczego do opracowywania projektów, wdrażania oraz rozpowszechniania innowacji. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa tworzą jego pracownicy oraz warunki w jakich funkcjonują. Bardzo ważnym czynnikiem tworzącym ten potencjał jest układ organizacyjny podmiotu, procedury procesów innowacyjnych, a także wprowadzone innowacje, umożliwiające generowanie nowych rozwiązań. Bardzo często udoskonalenie wprowadzone w jednej dziedzinie wpływa w zasadniczym stopniu na możliwości dokonania usprawnień w innej. Wszystkie te elementy wpływają na siebie tworząc całość. Wdrożone innowacje produktowe (np. systemy informatyczne, technologie komputerowe) pozwalają bardzo często na wprowadzenie zmian organizacyjnych. Z kolei

wprowadzenie nowatorskich rozwiązań kierowniczych przeważnie warunkuje możliwość wdrożenia innowacji w zakresie usług. Postuluje się, że innowacyjność przedsiębiorstwa zależy od jednoczesnych zmian we wszystkich wymienionych obszarach. Dlatego też obecnie zwraca się uwagę na rozwijanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach, symultanicznie. Przedmiotem rozważań w niniejszej rozprawie będzie przede wszystkim poziom jednostkowy, a więc zdolność pracowników/właścicieli podmiotów szkoleniowych do wprowadzania nowych rozwiązań, przejawiająca się w ich określonych zachowaniach, traktowanych jako innowacyjne i stanowiących rodzaj zachowań organizacyjnych (Robbins, 2004, s. 18-22).

2.2. Klasyfikacja i cechy innowacji w usługach szkoleniowych

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji innowacji. Innowacje w usługach mogą być analizowane w różny sposób, przy uwzględnieniu różnych kryteriów ich klas, m.in. na podstawie oryginalności zmian, zakresu oddziaływania, skali czy źródeł innowacji (Skórska, 2012, s. 163). Wśród różnorodnych kryteriów klasyfikacji innowacji za podstawowe (klasyczne) przyjmuje się rozróżnienie na:

- **innowacje technologiczne**, dokonujące się w obrębie produktu (innowacje produktowe) oraz dotyczące procesu produkcyjnego (innowacje procesowe);
- **innowacje nietechnologiczne**, do których zalicza się innowacje organizacyjne i marketingowe (Mazur-Wierzbicka: 2015, s. 98-101).

Jednak w czasach gospodarki cyfrowej ten sztuczny podział zanika, a innowacje technologiczne i nietechnologicznie wzajemnie na siebie oddziaływują (Tether i Howells, 2007). Ten konsensus jest wyraźny dzięki trzeciemu podejściu do badania innowacji w usługach, które Hauknes (1996) nazwał podejściem zintegrowanym lub podejściem syntezy (Tether i Howells, 2007; Drejer, 2004). Perspektywa ta podkreśla rosnącą złożoność i ultrawymiarowy charakter innowacji zarówno w usługach, jak i w produkcji.

Inną klasyfikację innowacji zaproponował R. A. Webber (1996) wskazując na:

- **innowacje rutynowe**, wprowadzane dla utrzymania atrakcyjności ofert rynkowej,
- **innowacje wymuszone**, mające na celu zazwyczaj obniżenie kosztów działalności,
- **innowacje wynikające z okazji**, wprowadzane przez przedsiębiorstwa, aby uzupełnić asortyment lub zastąpić istniejące produkty nowymi i lepszymi.

Kolejna typologia zaproponowana przez R.A. Goodmana oraz M.W. Lawlessa (1994) przedstawia zasięg zmian innowacyjnych występujących w przedsiębiorstwie. Dzielą więc innowacje na:

- **jednostkowe**, występujące w jednym obszarze działalności przedsiębiorstwa,
- **synergiczne**, dotyczące większego obszaru zasięgu występowania zmian,
- **autonomiczne**, realizowane tylko w przedsiębiorstwie,
- **systemowe**, wymagające realizacji również w otoczeniu przedsiębiorstwa.

F. Krzykała (1975, s. 27) z kolei za kryterium różnicujące innowacje podaje pracowników, jako bardzo ważne ogniwo w powstawaniu innowacji, stąd podaje:

- **innowacje refleksyjne**, świadomie realizowane przez pracowników w społecznym i technologicznym procesie produkcji,
- **innowacje bezrefleksyjne**, wynikające ze społecznego i zawodowego doświadczenia pracowników, realizowane, gdy wprowadzenie innowacji wydaję się oczywiste,
- **innowacje zamierzone**, zaplanowane,
- **innowacje niezamierzone**, spontaniczne, wprowadzane np. pod wpływem zasłyszanych opinii.

Interesującym kryterium podziału innowacji jest jej powtarzalność, czyli dyfuzyjność. Pichlak (2012) wyróżnia się pod tym względem trzy typy innowacji:

- **powtarzalne (dyfuzyjne)**, które ze względu na łatwość zastosowania i użyteczność przenikają do różnych podmiotów na rynku i poza nim;
- **częściowo powtarzalne (częściowo dyfuzyjne),** których upowszechnianie uwarunkowane jest wystąpieniem korzystnej konfiguracji określonych czynników (właściwości innowacji, łatwość jej zastosowania, właściwości organizacji, czynniki zewnętrzne – pozaedukacyjne);
- **niepowtarzalne (niedyfuzyjne)**, które stanowią odpowiedź na bieżące sytuacje; są to z reguły rozwiązania, które cechuje wysoki stopień twórczości, niemożliwy do skopiowania.

Jeszcze inny podział Innowacje zaproponował R.A. Webber (1996, s. 470) wskazując na trzy kategorie innowacji: **rutynowe, wymuszane i wynikające z okazji**. Innowacje rutynowe mają charakter drobnych zmian i służą przede wszystkim utrzymaniu atrakcyjności

produktu/usługi. Innowacje wymuszone, inaczej zmiany dostosowawcze, realizowane są przez firmy znajdujące się w sytuacji kryzysowej spowodowanej często czynnikami zewnętrznymi (czytaj: pandemia COVID), które muszą działać pod presją czasu przy ograniczonych środkach. Innowacje wynikające z okazji podejmowane są przez firmy dobrze prosperujące na rynku, które mają wystarczające środki na nieplanowane zastępowanie istniejącej oferty lub jej uzupełnianie nowymi produktami/usługami.

Dla branży szkoleniowej interesujący będzie podział przedstawiony przez Gallouj i Weinesteina (1997, s. 537-556), którzy wyodrębnili 5 kategorii innowacji:

1. **innowacje radykalne** (tworzenie całkowicie nowej usługi lub nadanie jej zupełnie nowych cech),
2. **innowacje doskonalące** (doskonalenie usługi z punktu widzenia jedynie wybranych cech, bez zmiany pierwotnej struktury usługi),
3. **innowacje inkrementalne** (zastąpienie cech usługi nowymi lub dodanie dodatkowych cech),
4. **innowacje doraźne** lub innowacje *ad hoc* (tworzenie nowych rozwiązań przez zacieśnienie relacji z klientami w celu rozwiązywania ich problemów),
5. **innowacje rekombinowane** (kombinacja wielu cech finalnych lub technicznych usługi, wynikających z posiadanej przez przedsiębiorstwa wiedzy lub rozwiązań techno-logicznych).

Z punktu widzenia KIBS (ang. *Knowledge Intensive Business Service)***,** do których zalicza się usługi szkoleniowe szczególną rolę przypisuje się innowacjom ad hoc. Ten rodzaj innowacji definiowany jest jako interaktywne rozwiązanie określonego problemu klienta. Innowacje ad hoc pomagają w tworzeniu nowej wiedzy i kompetencji, które stają się wartością dla klienta. Zatem jest to typ innowacji zorientowanej na klienta.

W dyskursie na temat innowacji w usługach wymienia się jeszcze wiele innych typów innowacji. Na uwagę zasługuje podział zaproponowany przez wspomniane wcześniej OECD w ramach Oslo Manual, który wyróżnić innowacje: produktowe, procesowe, organizacyjnie i marketingowe. **Innowacje produktowe** dotyczą wprowadzania nowych lub znacznie ulepszonych produktów, które dostarczają nową wartość lub rozwiązują problemy w nowy sposób. Przykładem innowacji produktowej w usługach szkoleniowych mogą być kursy online na platformach e-learningowych lub aplikacje mobilne do nauki takie jak Udemy, Coursera czy Udacity. **Innowacje procesowe** dotyczą zmian w sposobie dostarczania produktu lub

usługi. W zakresie szkoleń innowacja procesowa może obejmować nowe metody nauczania lub usprawnienie istniejących procesów szkoleniowych. Dla przykładu warto wspomnieć o metodzie blended learning, która łączy w sobie tradycyjne form szkolenia (face-to-face) z nauką online oraz uczenie się oparte na symulacjach komputerowych, które umożliwiają praktyczne ćwiczenie umiejętności w bezpiecznym, wirtualnym środowisku[21]. **Innowacje organizacyjne** obejmują natomiast zmiany w strukturze lub zarządzaniu przedsiębiorstwem. W przypadku firmy szkoleniowej innowacje organizacyjne poprawiają efektywność lub jakość oferowanych szkoleń. I tu przydatne mogą być platformy do zarządzania nauką (LMS), automatyzujące procesy związane z zapisami, monitorowaniem postępów i certyfikacją uczestników. Poza tym self-learning i personalizacja ścieżek edukacyjnych, które umożliwiają uczestnikom wybór indywidualnych ścieżek szkoleniowych dostosowanych do ich potrzeb i tempa nauki. W zakresie innowacji organizacyjnych coraz częściej pojawiają rozwiązania dotyczące ekologii, dobrostanu pracowników, czy ich inkluzywności np. ze względu na określoną niepełnosprawność. Ostatnie w tym podziale **innowacje marketingowe** dotyczą nowych strategii promocji i sprzedaży, które pozwalają dotrzeć do nowych grup docelowych lub zwiększyć zaangażowanie obecnych klientów. Stosowane w tym zakresie przez firmy szkoleniowe są kampanie marketingowe oparte na danych (*data-driven marketing*) lub wykorzystanie social mediów jako narzędzi do budowania relacji z klientami.

Obok wyżej przedstawionego podziału innowacji, w literaturze stosuje się również klasyfikację innowacji wg stopnia nowości produktu/technologii. Na tym tle wyróżnia się innowacje, które są nowością na poziomie:

- **międzynarodowym** (najwyższy poziom), czyli takie, które po raz pierwszy wprowadzono na dany rynek towarowy,
- **krajowym** (drugi stopień), czyli po raz pierwszy wprowadzono je w danym kraju,
- **branżowym** (trzeci poziom), co oznacza nowość w danej branży.
- **w firmie** (najniższy poziom), nowość w skali przedsiębiorstwa.

[21] Symulacje oznaczają stworzenie cyfrowego środowiska oddającego w 100% realizm prawdziwych sytuacji. Oprócz zmysłu wzroku uruchamiane są w symulatorach często pozostałe zmysły takie jak słuch, węch i motoryka. Tego typu szkolenia wykorzystuje się np. w kurach BHP symulując pożary, co nie zaszkodzi uczestnikom, ale stawia ich w realnej sytuacji zagrożenia. Emerytowany dowódca amerykańskiej łodzi podwodnej David Marquet opracował specjalną symulację o nazwie „MissionOne", która polega na przeniesieniu zespołu menedżerów do łodzi podwodnej. Szkolenie to rozwija umiejętności koordynacji oraz kompetencje przywódcze uczestników. Więcej na: https://www.isbtech.pl/2023/12/jak-skuteczniej-szkolic-pracownikow-wystarczy-wsadzic-ich-do-lodzi-podwodnej (www 25).

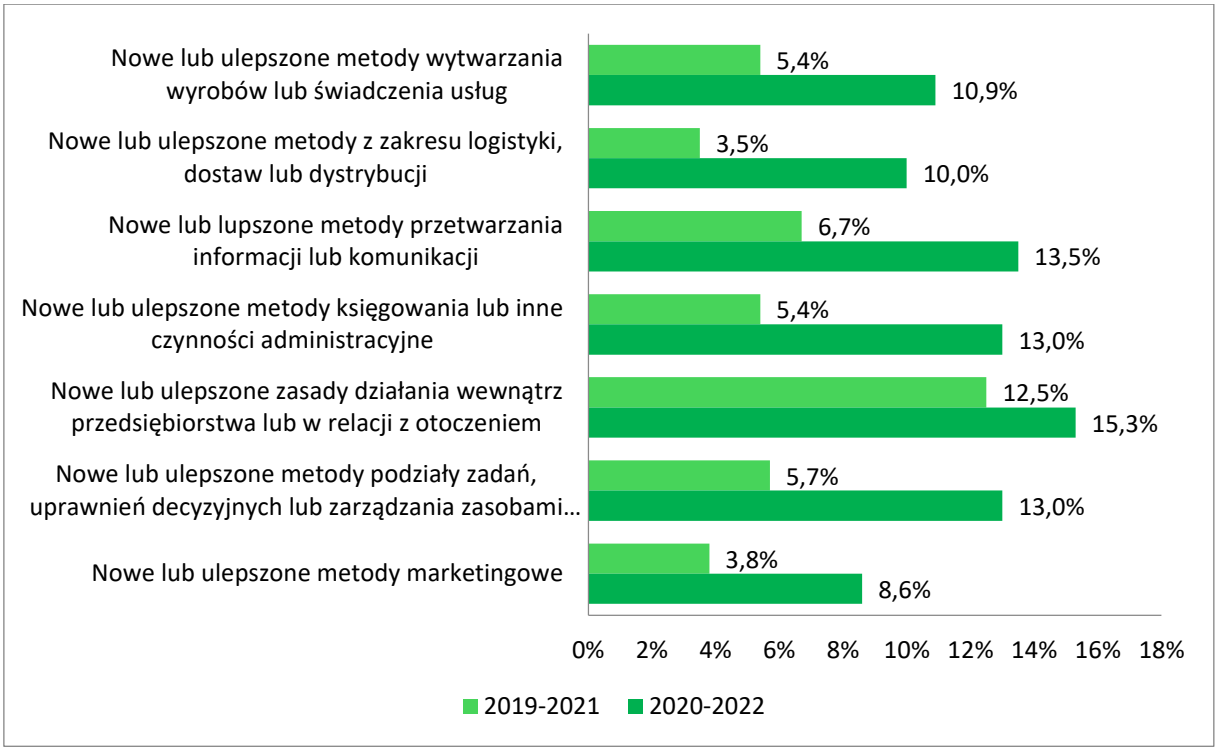
Ten podział jest on o tyle istotny, iż identyfikuje różne stopnie kopiowania i dzięki wprowadzonym innowacjom uzupełniającym – także rozszerzanie i wzbogacania zastosowania i wykorzystania produktu (Wziątek-Kubiak, 2009, s. 13-16). Pozostałe kategorie innowacji Autorka zestawiła w poniższej tabeli.

Tabela 15. Rodzaje innowacji

Kryterium podziału innowacji (*The criterion for the division of innovations*)	Rodzaj innowacji (*Type of innovation*)
Przyczyny powstania innowacji	• popytowe • podażowe
Miejsce powstania	• wewnątrz przedsiębiorstwa • poza przedsiębiorstwem jako rezultat kooperacji z innymi organizacjami
Znaczenie dla organizacji (skala wielkości)	• duże (strategiczne) • małe (taktyczne)
Stopień złożoności procesu	• sprzężone • niesprzężone
Rezultat wykonania określonych czynności procesu innowacji	• pomysł na nowe rozwiązania • koncepcja rozwiązania innowacyjnego • opracowanie innowacji • innowacja wdrożona w przedsiębiorstwie, sprzedawana jako produkt na rynku
Źródła innowacji	• krajowe • zagraniczne np. licencje, know-how

Źródło: na podstawie: Dolińska, 2010, Janasz, Kozioł 2007, A. Pomykalski, *Innowacje,* Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 19-29., J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz: *Praktyki innowacyjne polskich przedsiębiorstw*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 1998, s. 140 i nast.

W literaturze tematu wymienia się wiele kategorii nowych produktów bądź usług powstałych w wyniku działań innowacyjnych. Z badań prowadzonych prze GUS w latach 2019-2022 wynika, że przedsiębiorstwa usługowe wprowadzają różne rodzaje innowacji. Największy odsetek stanowią właśnie te, które dotyczą nowych lub ulepszonych działań wewnętrznych lub w relacji z otoczeniem (wykres 9).



Wykres 9. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w procesach biznesowych w sektorze usługowym wg lat

Źródło: GUS, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2020–2022, Warszawa, Szczecin, 2023.

Z doświadczeń programów ADAPT i EMPLOYMENT wynika, że efektem działań innowacyjnych może być jedna lub więcej spośród następujących zmian:

- Rozwój nowych metod, narzędzi, nowego podejścia lub udoskonalenie już istniejących (**innowacyjność ukierunkowana na proces**);
- Sformułowanie nowych celów, zidentyfikowanie nowych i obiecujących podejść; otwarcie nowych dróg (**innowacyjność ukierunkowana na cel**);
- Rozwój systemu odpowiadającego na potrzeby oraz problemy rynku w ramach struktur politycznych i instytucjonalnych (**innowacyjność ukierunkowana na kontekst).**

Cooper (Cooper, 1992, s. 11-13) wyróżnia sześć następujących typów lub klas nowych produktów (usług):

- **Nowe w skali globalnej** – ta kategoria produktów tworzy zupełnie nowy rynek;
- **Nowe produkty w firmie** - te produkty choć nie są nowe na rynku, są nowymi produktami danego przedsiębiorstwa. Pozwalają one przedsiębiorstwu wejść po raz pierwszy na istniejący rynek;

- **Nowe pozycje w istniejącym asortymencie produktów firmy** – są to nowe pozycje dla firmy, ale odpowiadają kryteriom klasyfikacyjnym istniejącego asortymentu produktów wytwarzanych przez nią. Jak wynika z badań Booza, Allena i Hamiltona (1982) tego rodzaju nowe produkty stanowią najliczniejszą grupę innowacji – 26% wszystkich nowych wdrożeń;
- **Usprawnienia i modernizacja istniejących produktów** – są zasadniczo zamiennikami istniejących produktów w asortymencie danej firmy. Zapewniają one poprawę produktywności lub oferują wyższe wartości użytkowe niż te, które oferują „stare";
- **Nowe zastosowanie** – są to nowe zastosowania istniejących produktów i często obejmują wdrożenie starego produktu na nowym segmencie rynku lub inne zastosowanie. Reorientacje na rynku lub nowe zastosowanie stanowiły około 7% wszystkich innowacji;
- **Produkty redukujące koszty** – mają za zadanie zastąpić istniejące produkty w celu obniżenia kosztów. Oferują one podobne wartości użytkowe i korzyści, ale po niższym koszcie. Z punktu widzenia marketingu nie stanowią one nowych produktów, ale z punktu widzenia projektowania i produkcji mogą reprezentować zasadniczą zmianę dla przedsiębiorstwa.

Innowacje w usługach świadczonych w świecie cyfrowym mogą dotyczyć (Rudawska, 2009; Tsou i Hsu, 2011):

- nowego kanału świadczenia usługi wcześniej realizowanej w tradycyjny sposób, rozumianego jako komplementarny, a nie substytucyjny element procesu usługowego,
- nowej formy handlu w postaci rynków cybernetycznych;
- nowych kanałów rozprzestrzeniania informacji o usługach (social media),
- szybszych sposób uaktualniania usługi,
- nowego sposobu pośrednictwa w sprzedaży usług (marketplace'y, brokerzy)[22], przy czym miejscem spotkania zainteresowanych stron nie jest rynek w rozumieniu geograficznym, lecz Internet.

[22] Marketplace, inaczej rynek online, to platforma e-commerce, która umożliwia sprzedającym oferowanie swoich towarów lub usług w jednym, scentralizowanym miejscu. Broker szkoleniowy - pośrednik między klientem, a rynkiem szkoleniowym. Doradca edukacyjny dobierający kierunek, rodzaj, poziom szkolenia,

P. den Hertog (2000, s. 494–498) wyróżniając z kolei cztery aspekty zmian innowacyjnych w zakresie usług:

- **Nowa koncepcja usługi** związana jest z poszukiwaniem nowych rozwiązań problemu.
- **Nowa płaszczyzna współpracy z klientem**, czyli nowy sposób współpracy firmy z klientem, wzajemnego oddziaływania przedsiębiorstwa i klienta, a także sposób oferowania klientowi usługi. Za przykład innowacyjnego rozwiązania na płaszczyźnie współpracy z klientem może posłużyć nam wszechobecne już wykorzystywanie Internetu jako nowego kanału dystrybucji. Odpowiednio zaprojektowany portal internetowy zastąpił bezpośredni kontakt z pracownikiem firmy.
- **Nowy sposób dostarczania usługi** z kolei wiąże się z wyżej opisaną płaszczyzną kontaktu z klientem, różni się jednak silnym ukierunkowaniem na wewnętrzne zasoby firmy, w tym uwarunkowania organizacyjne, które sprzyjają pracownikom świadczącym usługi oferowane przez daną firmę. Innymi słowy, istotną rolę odgrywa tu wyposażenie pracowników w odpowiednie narzędzia, umiejętności oraz uprawnienia pozwalające im na szukanie oryginalnych rozwiązań pojawiających się problemów.
- **Zastosowanie nowych technologii**. np. komunikacyjno-informacyjne (ICT).

Jak wynika z powyższych przywołań innowacja w sferze usług nie ogranicza się jedynie do zmiany w charakterystyce samej usługi. Jest ona często związana z wprowadzeniem nowych sposobów dystrybucji, interakcji z klientem, kontroli jakości, zabezpieczeń, itp. W takim znaczeniu za innowacyjny można uznać z jednej strony sposób świadczenia/sprzedaży przez usługodawców usług, a z drugiej strony zakup/korzystanie z usług przez konsumentów (Wolny, 2013, s. 1105). To samo zjawisko ma miejsce w świecie usług szkoleniowych. Innowacje mogą dotyczyć różnych aspektów usług i wystąpić na każdym etapie ich świadczenia. Skupiają się głównie na konkretnych nowych rozwiązaniach oraz praktykach stosowanych w procesie szkoleniowym/dydaktycznym. Odnoszą się do wprowadzenia konkretnych nowości lub zmian w sposób, w jaki szkolenia są projektowane, dostarczane lub

konfrontując je z potrzebami rynku uwzględniając przy tym certyfikację, koszty szkolenia i indywidualne możliwości psychofizyczne i ekonomiczne klienta.

oceniane, aby poprawić efektywność, zaangażowanie uczestników lub osiągnięcie określonych celów szkoleniowych. Innowacja szkoleniowa może obejmować:

- miejsce realizacji szkoleń (np. łódź podwodna, Metaversum,)[23],
- wykorzystanie nowych technologii (VR/AR/AI)[24],
- metody nauczania (np. Microlearning, czy grywalizacja)[25],
- techniki i narzędzia (np. klocki Lego®),
- podejścia do oceny (ewaluacji) postępów uczestników (np. Model SEB/SEA®),
- nowe treści (ESG, well-being, digital detox, inkluzywność, cybersecurity, etc.),
- model biznesowy (np. subskrypcje, kursy freeminium[26] sprzedaż modułowa),
- marketing (np. budowanie społeczności w social mediach)
- personalizację i kontekstualizację szkoleń[27], etc.

W edukacji, innowacja może pojawić się jako nowa teoria, podejście metodologiczne, technika nauczania, narzędzie instruktażowe, proces uczenia się lub struktura instytucjonalna, która po wdrożeniu powoduje istotną zmianę w nauczaniu i uczeniu się, co prowadzi do lepszej nauki. Najważniejszym celem wszystkich innowacji szkoleniowych jest zmiana praktyki edukacyjnej tak, aby wspomagała skuteczniejszy rozwój jednostki z korzyścią dla organizacji, podnosiła produktywność i efektywności uczenia się i/lub poprawę jakości nauczania. Głównym założeniem jest proponowanie takich zmian, które cechuje odmienność od dotychczas stosowanych rozwiązań.

Cechy innowacji szkoleniowych

W ostatnich latach tradycyjne formy szkoleń korporacyjnych, bazujące na szkoleniach prowadzonych w salach, zdominowanych przez trenera pełniącego rolę eksperta, ustępują miejsca bardziej nowoczesnym i spersonalizowanym podejściom. W konwencjonalnych szkoleniach, trener przedstawia treści zgodnie z przygotowaną agendą, co choć umożliwia

[23] Metaversum (ang. Metaverse) oznacza przestrzeń i platformę, która umożliwia prowadzenia życia w świecie wirtualnym na równi z rzeczywistością. Użytkownicy w roli awatarów pełnią w Metaversum różne role, pracują, uczą się, dokonują zakupów, nawiązują przyjaźnie, etc.

[24] VR – rzeczywistość wirtualna (ang. Virtual Reality), AR – rozszerzona rzeczywistość (ang. Augmented Reality), AI – sztuczna inteligencja (ang. Artificial Intelligence).

[25] Microlearning – mikronauczanie, czyli dawkowanie wiedzy w małych ilościach. Szerzej „Microlearning" omówiony został w dalszej części pracy.

[26] Freeminium oznacza model biznesowy, w którym produkt lub usługa (najczęściej oprogramowanie, gra komputerowa, usługa internetowa) jest dostępna za darmo.

[27] Personalizacja skupia się na dopasowaniu szkolenia do indywidualnych potrzeb uczestnika, a kontekstualizacja odnosi się do dopasowania treści szkoleniowej do realnych warunków pracy uczestnik.

stosowanie innowacyjnych metod, to jednak nie jest tak efektywne jak szkolenia dostosowane do indywidualnych potrzeb uczestników, zgodne z najnowszymi badaniami dotyczącymi uczenia się dorosłych. W odróżnieniu do tradycyjnych form edukacji, innowacyjne usługi szkoleniowe cechują się większą elastycznością, personalizacją oraz wykorzystaniem nowoczesnych technologii, co znajduje potwierdzenie w literaturze (Coughlan, Lycett & Macredie, 2005, s. 853-869). Aktualna wiedza o funkcjonowaniu ludzkiego mózgu oraz o warunkach sprzyjających skutecznemu rozwojowi zawodowemu pracowników wskazuje na konieczność uwzględnienia indywidualnych oczekiwań, motywacji, tempa pracy, stylu uczenia się oraz poziomu percepcji odbiorców. W związku z tym, znajomość psychologii człowieka staje się równie ważna, co merytoryczna wiedza na temat przekazywanych treści. Współczesne innowacje w szkoleniach opierają się na aktywizującym podejściu do przekazywania wiedzy (Mateńko; 2010, s. 128). Warto podkreślić, że istotną cechą wszelkich rodzajów innowacji odnoszących się do przedsiębiorstwa jest spełnianie nowych oczekiwań i preferencji interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Mazur-Wierzbicka, 2015). Według J. Marciniaka (2010, s. 177) innowacyjne podejście do szkoleń powinno koncentrować się na następujących założeniach:

1. **Kompleksowości**, która w tym przypadku oznacza ich dostępność dla wszystkich grup pracowniczych;
2. **Systemowości**, która opiera się na aktywnej kooperacji zarówno przedstawicieli przedsiębiorstwa, jak i pracowników w określaniu oraz wdrażaniu programów szkoleniowych, które, co jest bardzo istotne, są zgodne z potrzebami firmy i oczekiwaniami pracowników;
3. **Powiązaniu celów**, które polegają na uwzględnieniu w planowaniu strategii szkoleniowej misji, kultury organizacyjnej oraz długofalowych planów rozwojowych danego przedsiębiorstwa;
4. **Elastyczności**, która zakłada, iż podczas planowania i wdrażania szkoleń powinno się mieć na uwadze wszelkie zmiany i tendencje dotyczące metod i technik podwyższania poziomu umiejętności i kwalifikacji pracowników.

Innowacje na rynku usług szkoleniowych różnią się od innowacji technologicznych. Charakteryzują się mniejszym zaangażowaniem sektora naukowo-badawczego oraz opierają się na obserwacji i zapotrzebowaniu konsumentów, co przybliża je do innowacji popytowych,

choć nie zawsze są bezpośrednio związane z koncepcją *user-driven innovation* (UDI)[28]. Tworzenie innowacji szkoleniowych wiąże się z relatywnie niskimi nakładami finansowymi i mniejszą kapitałochłonnością w porównaniu do innowacji w sektorze przemysłowym czy technologicznym. Mimo to, innowacje szkoleniowe wymagają więcej czasu na wdrożenie i akceptację przez rynek. Zebrany zestaw cech innowacji szkoleniowych prezentuje tabela 6.

Tabela 16. Cechy innowacji szkoleniowej

Cechy innowacji szkoleniowej
• Innowacja nie jest procesem linearnym.
• Nie wymaga dużych nakładów finansowych.
• Dotyczy obszaru kształcenia pozaszkolnego dorosłych.
• Dotyczy zmian w obszarze kompetencji zawodowych, osobistych, społecznych, etc.
• Może dotyczyć nowej metody szkolenia, nowej treści, nowej formy, nowego odbiorcy, itd.
• Zalicza się do innowacji „non R+D”
• Może przybierać różną postać innowacji: technologiczną, procesową, radykalną, ewolucyjną, kombinowaną
• Wiąże się ze zmianą roli trenera w transferze kompetencji i często wyjściem z sali szkoleniowej
• Może powstawać na każdym etapie świadczenia usługi szkoleniowej
• Może stworzyć ją zarówno jedna osoba (np. trener), jak i zespół pracowników firmy szkoleniowej
• Może być stworzona w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku (popytowa) lub w odpowiedzi na twórcze koncepcje autora – firmy szkoleniowej (podażowa)
• Może powstać w sposób przypadkowy, jak również w wyniku procesu kreacji nowej usługi
• Jej założeniem jest zwiększenie skuteczności i efektywności szkoleń w stosunku do funkcjonujących na rynku usług

Źródło: opracowanie własne

Cechy współczesnej innowacji zdefiniowano jako (Guinet, 1995):

- Innowacja opiera się nie tylko na wiedzy technologicznej, ale także na wsparciu z innych dziedzin, jak ekonomia czy zarządzanie oraz na cechach społeczeństwa, jak poziom wykształcenia i przedsiębiorczość.
- Innowacja jest interakcyjna i multidyscyplinarna, rozwijając się dzięki współpracy przedsiębiorstw z partnerami.
- Innowacja ma charakter lokalny – zawsze powstaje w określonej przestrzeni, od której zależy jej zasięg i dyfuzja bez względu na to jaka jest jej skala.
- Innowacja integruje autonomiczne jednostki w zakresie produkcji, badań, marketingu i planowania, co prowadzi do jej komercjalizacji.

[28] UDI (ang. User-Driven Innovation) - koncepcja opiera się na lepszym zrozumieniu oraz poznaniu jawnych i ukrytych wymagań/ oczekiwań/ potrzeb konsumentów. Realizowane jest to poprzez tworzenie skutecznych mechanizmów pozyskiwana i wykorzystywania informacji płynących od konsumentów, a także bardzo często przez wykorzystanie ich pomysłów oraz gotowych rozwiązań. (Nordic Innovation Centre, 2008, s. 20).

- Innowacja jest procesem uczenia się, polegającym na akumulacji wiedzy z wewnątrz i z zewnątrz firmy, co sprzyja jej rozwojowi.
- Innowacja narusza utrwalone wzorce konsumpcji i produkcji, dlatego wymaga społecznej akceptacji.
- Innowacja to proces kreatywnej destrukcji, prowadzący do zmian organizacyjnych i pojawienia się nowych produktów i usług, z wpływem na społeczeństwo i środowisko.
- Innowacja ma źródła kulturowe, związane z tradycjami produkcyjnymi, wartościami społecznymi i otwartością na nowe rozwiązania.

Inne cechy innowacji zaproponował E.M. Rogers, który wyróżnił pięć następujących atrybutów (Janusz i Kozioł, 2007, s.39):

- względna korzyść z zastosowania innowacji, którą można ocenić stosując np. wskaźniki ekonomiczne,
- łatwość dostosowywania, czyli zgodność z wartościami i doświadczeniami potencjalnych klientów,
- kompleksowość, czyli trudność, przy której innowacja jest uznawana za trudną do stosowania i niezrozumiałą,
- łatwość wypróbowania,
- łatwość obserwowania.

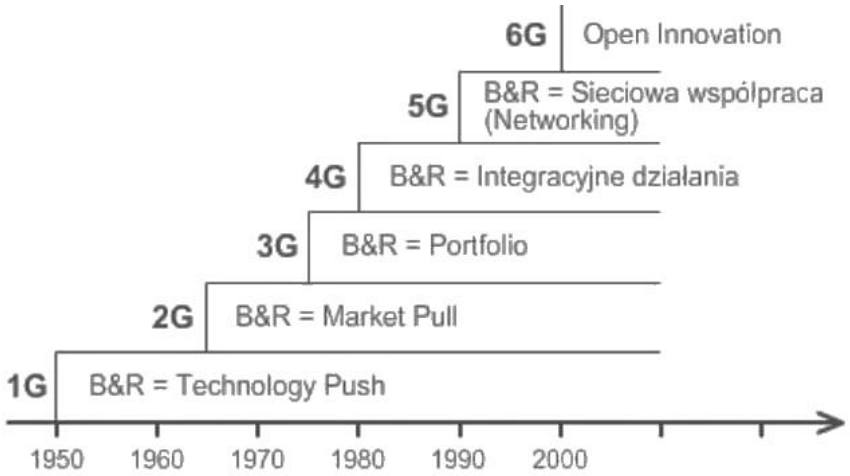
Do cech, które zostały zaprezentowane można dodać jeszcze dwie. Po pierwsze zależność innowacji od wiedzy czy doświadczenia posiadanego przez pracowników przedsiębiorstw, ponieważ większość innowacji „rodzi się" w ich głowach, a nie w jednostkach badawczo rozwojowych. Po drugie zaś wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa do tworzenia innowacji zarówno źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co jest przejawem ciągłego uczenia się przedsiębiorstw. Cechą firm innowacyjnych jest odnalezienie się i przetrwanie w środowisku przez dostrzeganie nadarzających się okazji, a także zmiany stylu kierowania z zachowawczego na innowacyjny. Współczesne firmy muszą być zatem otwarte na wszelkie nowości, dostrzegać problemy z różnej perspektywy, być wrażliwe na sygnały i wyzwania rynku oraz gotowe do wprowadzenia u siebie różnego rodzaju zmian (Serafin, 2015, s. 126).

Zgodnie ze stwierdzeniem P. Druckera (1992, s. 21): „*przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie*". Reasumując, innowacyjne usługi szkoleniowe charakteryzują się

wysokim stopniem nowości, kompleksowością zmian oraz dostosowaniem do dynamicznie zmieniających się potrzeb otoczenia. Przedsiębiorstwa, które potrafią efektywnie tworzyć i wdrażać innowacje, zazwyczaj wyróżniają się ponadprzeciętną zdolnością do adaptacji i elastycznego reagowania na nieoczekiwane zdarzenia, co pozwala im na skuteczne wyprzedzanie trendów i zaspokajanie rosnących oczekiwań interesariuszy.

2.3. Tworzenie innowacji w usługach szkoleniowych – podejście procesowe i projektowe

Jeden z największych innowatorów w historii świata Thomas A. Edison twierdził, że wynalazek składa się tylko w 1% z inspiracji, a aż w 99% z wytrwałości. O ile jednak wytrwałość jest kluczowa dla powodzenia wdrożenia innowacji, tak inspiracja jest niezbędna, by sam pomysł powstał. Proces innowacji opisuje i strukturyzuje oba te elementy, ukazując tworzenie innowacji od pomysłu, aż do wdrożenia na rynku. P. McGowan (1994, s. 281-283) procesem innowacyjnym nazywa działalność twórczą, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie pomysłu. Według autora jest to nieustanny proces, rozpoczynający cię od dostrzeżenia okazji, a kończący się z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu tego pomysłu i przystąpieniu do realizacji. A. Pomykalski (2004, s. 230) wyróżnia klasyczne i nowoczesne podejście do procesu innowacji. W ujęciu klasycznym innowacja jest procesem indywidualnym, nie można nią zarządzać i kontrolować jej, charakteryzuje się większą lub mniejszą przypadkowością i w ten sposób staje się przeważnie procesem nieprzewidywalnym. Natomiast w nowoczesnym podejściu przyjęto, że innowacja jest multidyscyplinarnym procesem grupowym, dokładnie określonym i kontrolowanym, stanowi znaczną modyfikację istniejącego produktu, usługi, organizacji, a więc staje się przewidywalna w każdym wymiarze. W teorii i literaturze ekonomicznej można znaleźć obecnie sześć generacji modeli ukazujących proces tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie. Są to: model liniowy podażowy (J.A. Schumpetera) i liniowy popytowy (P. Druckera), interakcyjny (sprzężeniowy B. Twissa), równoległy (zintegrowany), sieciowy i szósty – model otwartych innowacji (H. Chesbrougha). Na rysunku 11 widać, jak wygląda ewolucja tych modeli w ujęciu czasowym.

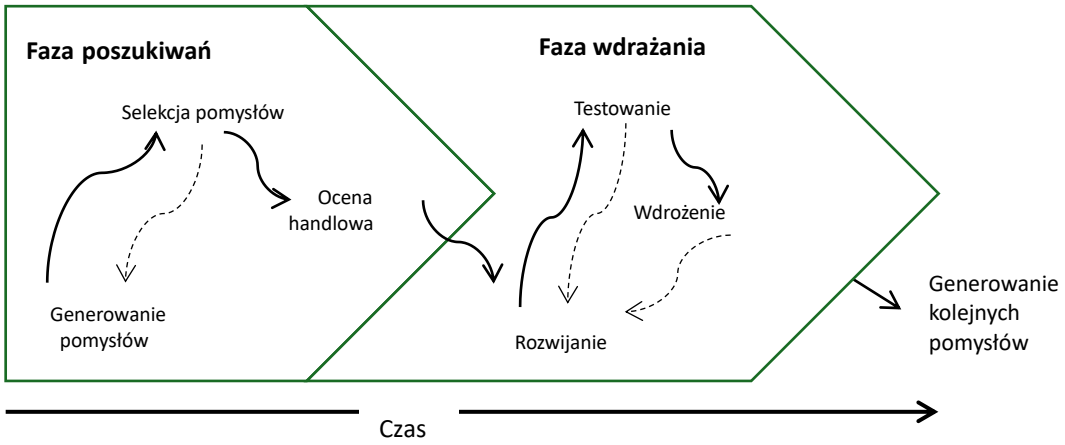


Rysunek 11. Ewolucja modeli procesów innowacyjnych

Źródło: Nobelius, D. (2004). Towards the Sixth Generation of R&D Management. *International Journal of Project Management*, No 22, s. 370 (eveloped and adapted from Roussel, 1991, p. 39; Rothwell, 1994; Miller and Morris, 1998, p. 19; and Chiesa, 2001, p. 12).

W rzeczywistej sytuacji gospodarczej proces innowacyjny rzadko przebiega zgodnie z jednym określonym modelem, ponieważ charakteryzuje go „interakcyjność", wielosekwencjowość działań, funkcjonalna odrębność, ale zarazem równoczesne sprzężenie i współzależność faz" (Janasz i Kozioł, 2007, s. 37). Doskonale zobrazował to uproszczony model procesu innowacji J.P.J. de Jong, A. Bruins, W. Dolfsma oraz J. Meijaard (patrz: rysunek 12). Twórcy modelu podzielili go na dwa główne etapy: poszukiwanie oraz wdrożenie jednocześnie ukazując wewnętrzne interakcje między elementami procesy i jego złożoność. W fazie poszukiwania organizacja skupia się na generowaniu pomysłów i określaniu celów przyszłego rozwoju. Inicjatywa może pochodzić od różnych źródeł, takich jak klienci, dostawcy, konkurenci czy sama firma (współpracownicy). Ten etap ma charakter dywergentny, co oznacza, że każdy pomysł jest traktowany jako potencjalna szansa na poprawę wyników. Kluczowe są tutaj kreatywność i zdolność do trafnej oceny. Następnie przechodzi się do etapu wdrażania, gdzie wyselekcjonowane pomysły są przekształcane w konkretne rezultaty. Ten etap ma charakter konwergentny, a działania zespołu skupiają się na osiągnięciu zamierzonych wyników. Proces rozpoczyna się od generowania i zbierania pomysłów, po czym następuje ich selekcja w oparciu o potencjał rynkowy i możliwości produkcyjne. Najbardziej obiecujące idee są szczegółowo analizowane pod kątem marketingowym, konkurencyjnym oraz kosztowym, co pozwala uniknąć niepotrzebnych wydatków i minimalizować ryzyko strat. Po podjęciu decyzji przez kierownictwo, następuje etap wdrożenia, w którym firma rozwija, testuje i wprowadza

nową usługę na rynek, przekształcając pomysł w namacalny rezultat (de Jong i in., 2003, s. 33).



Rysunek 12. Model procesu tworzenia nowych usług (NSD) wg J.P.J. de Jong, A. Bruins, W. Dolfsma, J. Meijaard

Źródło: J.P.J. de Jong, A. Bruins, W. Dolfsma, J. Meijaard. Innovation in service firms explored: what, how and why? Literature review. Strategic Study B200205. Zoetermeer, January 2003, EIM Business & Research www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship.

Na podstawie dostępnej literatury autorka zebrała kilka modeli procesów innowacyjnych i zestawiła je z możliwościami usług szkoleniowych. Należy bowiem pamiętać, że podmioty świadczące usługi szkoleniowe w Polsce charakteryzują się przede wszystkim płaską strukturą często pozbawioną wyspecjalizowanych działów zajmujących się innowacjami, ograniczonymi zasobami i nieformalnym charakterem działań, a to będzie determinowało sposób generowania i wdrażania innowacji w usługach szkoleniowych. W branży szkoleniowej oznaczać to będzie, że małe firmy mogą skupić się na bardziej niszowych rozwiązaniach, podczas, gdy duże firmy mogą inwestować w rozbudowane rozwiązania. Każdy model wymaga innych nakładów finansowych, a wybór modelu powinien być zgodny z ogólnymi celami podmiotów szkoleniowych.

Tabela 17. Zestawienie modeli procesów innowacyjnych i ich implikacje dla branży szkoleniowej

Nazwa modelu	Opis i implikacje dla branży szkoleniowej	Zalety	Wady
Mode liniowy (klasyczny) J. Schumpeter (push) i P. Druckera (pull)	Proces innowacyjny jest postrzegany jako sekwencyjny i uporządkowany, zaczynając od badań, przez rozwój, aż po komercjalizację. W odniesieniu do usług szkoleniowych będzie to oznaczać, że nowe programy szkoleniowe powstają po dokładnym zbadaniu potrzeb rynku, a następnie są rozwijane i testowane przed wdrożeniem. Jednak w firmach szkoleniowych nie można mówić o zaawansowanych badaniach podstawowych.	Przejrzystość procesu, łatwość zarządzania	Brak elastyczności, długi czas realizacji

Nazwa modelu	Opis i implikacje dla branży szkoleniowej	Zalety	Wady
Model łańcucha wartości (Value Chain) M. Porter	W tym modelu proces innowacji jest podzielony na różne etapy, takie jak badania, rozwój, produkcja, marketing i sprzedaż. Każdy z tych etapów dodaje wartość do końcowego produktu lub usługi. W kontekście szkoleń, będzie to oznaczać, że każde ogniwo łańcucha wartości (np. badania rynku, projektowanie kursu, marketing) przyczynia się do ostatecznego sukcesu nowego programu szkoleniowego.	Zintegrowane podejście, możliwość optymalizacji każdego etapu	Może być czasochłonne, wymaga koordynacji wielu działów
Model otwartej innowacji (Open Innovation) H. Chesbrough	Otwarta innowacja polega na współpracy z zewnętrznymi partnerami (np. innymi firmami, uczelniami, ekspertami) w celu wprowadzania innowacji. Branża szkoleniowa korzysta z tego modelu, nawiązując współpracę z ekspertami zewnętrznymi w celu tworzenia nowych treści szkoleniowych lub metod nauczania, np. developerami treści e-learningowych.	Szybszy dostęp do wiedzy, dzielenie się ryzykiem, większa kreatywność.	Ryzyko utraty kontroli nad procesem, wyzwania związane z ochroną własności intelektualnej.
Model pętli sprzężenia zwrotnego (Feedback Loop) W. E. Deming	W tym modelu innowacja jest procesem iteracyjnym, gdzie każdy nowy produkt lub usługa jest testowany, a następnie na podstawie opinii użytkowników (np. uczestników szkoleń) jest modyfikowany i doskonalony. Jest to model często stosowany w branży szkoleniowej. Pozwala ciągłego ulepszania projektowane rozwiązania.	Szybka adaptacja do potrzeb rynku, możliwość ciągłego doskonalenia.	Wymaga elastyczności i gotowości do szybkich zmian.
Model Stage-Gate (podejście agile) R.G. Cooper	Proces innowacyjny jest podzielony na etapy (stage), a przejście z jednego etapu do kolejnego jest uzależnione od spełnienia określonych kryteriów (gate). W branży szkoleniowej będzie to oznaczać, że innowacja przechodzi przez kolejne fazy (np. badania rynku, rozwój, testy, wdrożenie), które są zatwierdzane na podstawie określonych wskaźników.	Strukturalne zarządzanie innowacjami, zmniejszenie ryzyka.	Może być biurokratyczny i czasochłonny.
Model innowacji frugalnych (Frugal Innovation) N. Radjou	Ten model koncentruje się na tworzeniu innowacji przy minimalnych zasobach. W kontekście szkoleń może to oznaczać opracowywanie efektywnych i niedrogich rozwiązań szkoleniowych, które odpowiadają na specyficzne potrzeby, np. w krajach rozwijających się.	Niskie koszty, wysoka efektywność.	Możliwość ograniczonego zasięgu lub jakości.
Model innowacji użytkownika (User Innovation) E. von Hippel	Użytkownicy końcowi odgrywają kluczową rolę w procesie innowacji, często sami inicjując zmiany lub dostosowując produkty/usługi do swoich potrzeb. W branży szkoleniowej oznacza to, że uczestnicy szkoleń aktywnie wpływają na rozwój nowych kursów, np. poprzez sugerowanie zmian w metodach nauczania.	Lepsze dopasowanie do potrzeb klientów, zwiększone zaangażowanie uczestników.	Może być trudne do zarządzania, jeśli potrzeby użytkowników są bardzo zróżnicowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bernard Barber: Dodgson, M., & Gann, D. M. (2010). Innovation: A Very Short Introduction. Oxford University Press., Michael Porter: Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press., Henry Chesbrough: Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press., W. Edwards Deming: Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press., Robert G. Cooper: Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons., Navi Radjou: Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth. Jossey-Bass., Eric von Hippel: Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. Management Science.

Zaprezentowane modele mają charakter umowny, w praktyce nie zawsze uda się wyodrębnić poszczególne etapy procesu innowacji. Jednak bez względu na przyjęty model zawsze można w nim zauważyć dwa podstawowe etapy: powstawanie innowacji i jej wdrażanie. W historii znajduje się wiele przykładów innowacji, które powstały bez gruntownej podbudowy teoretycznej czy kosztownych prac badawczo-rozwojowych (Klincewicz: 2016, s. 481). Dla przykładu można wspomnieć, iż „*termodynamika więcej zawdzięcza maszynie parowej niż maszyna parowa nauce*" (Rogoda, 2005, s.24). W usługach szkoleniowych proces innowacyjny rzadko przybiera formę jednego z modeli lub sformalizowanych działań. Zamiast tego, innowacje często realizowane są poprzez projekty[29], które są bardziej elastyczne i dostosowane do specyfiki danego zadania. W literaturze przedmiotu, Toivonen i Tuominen (2009, s. 887–902) zidentyfikowali pięć typów procesów innowacyjnych w obszarze usług, które różnią się stopniem formalności oraz poziomem współpracy i występują pod postacią projektów, są to:

1. procesy wewnętrzne bez konkretnego projektu (tj. niezamierzone i stopniowe innowacje dotyczące istniejącej usługi);
2. wewnętrzne projekty innowacyjne (tj. celowe projekty koncentrujące się na ulepszaniu systemów produkcji usług i ich zawartości);
3. projekty innowacyjne z udziałem klientów pilotażowych (tj. nowe pomysły są testowane z klientem);
4. projekty innowacyjne dostosowane do potrzeb klienta (tj. dostawca usług dąży do rozwiązania konkretnego problemu klienta);
5. projekty innowacyjne finansowane zewnętrznie (tj. współprace badawcze skupiające się na tworzeniu nowych koncepcji usług i/lub platform).

Przyjęcie podejścia projektowego w tworzeniu i wdrażaniu innowacji oznacza, że każda innowacja jest traktowana jako odrębny projekt. Wydzielenie procesu innowacyjnego w postaci projektu (oddzielnego przedsięwzięcia) pozwala na skoncentrowanie uwagi kierownictwa na projektowaniu i szybkiej realizacji tego projektu. Z kolei cechy projektu ułatwiają sprawne zarządzanie przebiegiem jego realizacji i osiągnięcie zakładanego rezultatu. Natomiast koszty i efekty związane z wprowadzeniem innowacji w formie projektu

[29] Projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem, który ma na celu stworzenie unikalnej usługi lub produktu, gdzie charakterystyka tymczasowości określa, że to przedsięwzięcie ma bardzo ściśle określony początek i koniec, zaś unikalność oznacza, że usługa lub produkt w zauważalny sposób jest całkowicie inna niż wszystkie podobne usługi bądź produkty (www 26).

można łatwiej skwantyfikować, a następnie określić ich wpływ na ogólne wyniki ekonomiczne i finansowe przedsiębiorstwa (Łobejko, 2013, s. 104-105). Kluczowe cechy tego podejścia obejmują (Nicholas i Steyn, 2012, s. 27):

- precyzyjność rozumiana jako jasno określone cele i rezultaty,
- unikatowość - realizowanie danego projektu tylko raz,
- interdyscyplinarność oznaczająca realizację ponad podziałami organizacyjnymi,
- iteracyjność rozumianą jako powtarzanie kolejnych kroków, celem uzyskania ostatecznego kształtu produktu czy usługi,
- testowanie, czy sprawdzanie działania usługi z potencjalnym odbiorcą jeszcze przed wdrożeniem, umożliwiające wprowadzenie niezbędnych modyfikacji,
- zarządzanie ryzykiem – przewidywanie zdarzeń zaburzających osiągniecie celu i umożliwienie niwelowania pojawiających się problemów,
- cykliczność - projekty mają określony cykl życia, począwszy od koncepcji, przez rozwój, aż po wdrożenie, ewaluację i zakończenie.

Można więc przyjąć, że projekt innowacji stanowi zestaw wydzielonych, ale połączonych zadań, które mają na celu realizację nowości usługowej, produktowej, technologicznej czy społecznej, są realizowane według założonego harmonogramu, w zadanym terminie, przy wykorzystaniu określonych zasobów materialnych, intelektualnych i finansowych niezbędnych dla realizacji celu głównego (Łobejko, 2013, s. 104-105). Dzięki podejściu projektowemu, firma może lepiej zarządzać zasobami, harmonogramem i budżetem. Pozwala to również na bardziej elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe. W okresach dobrej koniunktury można podejmować większe ryzyko, natomiast w trudniejszych czasach firma może dostosować tempo wdrażania innowacji. Projektowe podejście umożliwia również precyzyjną ocenę efektów finansowych i materialnych, co jest istotne przy ubieganiu się o zewnętrzne dofinansowanie. Biorąc pod uwagę typ podmiotów świadczących usługi szkoleniowe w Polsce, to podejście wydaje się najbardziej adekwatne.

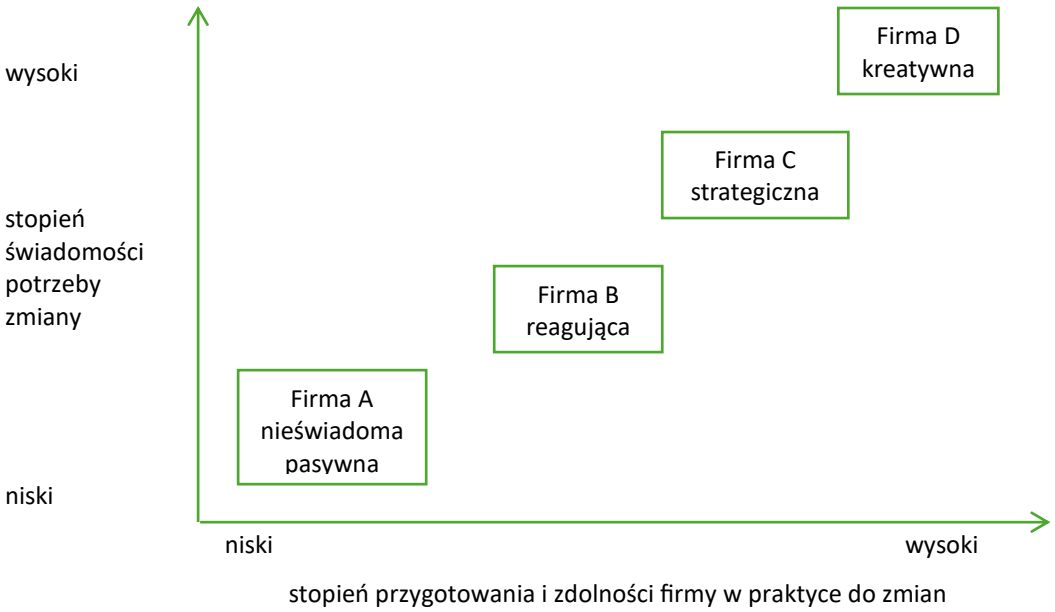
Przechodząc do kolejnej części rozprawy warto wspomnieć o działalności innowacyjnej w sektorze usług szkoleniowych oraz zaprezentować konkretne formy innowacji realizowane w codziennej praktyce tego sektora.

2.4. Działalność innowacyjna w sektorze szkoleniowo-rozwojowym

Prowadzenie działalności innowacyjnej i wprowadzanie innowacji na rynek stało się koniecznością nie tylko w branżach wysokiej technologii tradycyjnie kojarzonych z innowacjami, lecz praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki (Kornecki i Roszko-Wójtowicz, 2012, s. 32). Według metodologii OSLO, *„przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym okresie - najczęściej trzyletnim - wprowadziło przynajmniej jedną innowację: nowy lub ulepszony produkt, bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa*. *Nie jest zatem przedsiębiorstwem innowacyjnym takie, które dysponuje pewną wysoką technologią i sprzedaje ją innym przedsiębiorstwom, ale nie rozwija jej"* (OECD, 2005). Innowacyjne przedsiębiorstwa potrafią nieprzerwanie adaptować się do zmian otoczenia przez wykorzystywanie idei, pomysłów i zasobów ludzkich, a także przez wsparcie rozwoju wiedzy, twórczości oraz kreatywności pracowników (Dewicka, 2013, s. 22). Innowacje mają szansę powstać jedynie wtedy, gdy przedsiębiorca ma wiedzę na temat tego, co można w jego firmie ulepszyć oraz potrafi tę wiedzę zastosować w praktyce – czyli przełożyć ją na konkretne działania, niezbędne do wdrożenia innowacji. Jednak wprowadzając innowacje, nie można bazować wyłącznie na posiadanej wiedzy i doświadczeniu. W tych działaniach pomocne jest wielotorowe myślenie, które może doprowadzić do stworzenia oryginalnych rozwiązań. Niezbędne są również: otwarty umysł osób zaangażowanych w działalność innowacyjną, potrzeba poszerzania horyzontów, podpatrywanie konkurentów oraz obserwacja zmian zachodzących w otoczeniu. Często mylnie zakłada się, że innowacyjność to naturalna, niejako wrodzona cecha, którą powinni posiadać przedsiębiorcy. Tymczasem innowacyjności można się nauczyć. Każde przedsiębiorstwo ma szansę być innowacyjne, jednak musi do tego świadomie i systematycznie dążyć. Wprowadzanie innowacji w organizacjach powinno być działaniem zaplanowanym oraz spójnym z obraną strategią przedsiębiorstwa (Motyka, 2013, s. 209). Wśród firm funkcjonujących na rynku można wymienić cztery rodzaje organizacji według ich umiejętności innowacyjnych (patrz: rysunek 13), są to (Tidd i Bessant, 2011):

1. firmy typu A –nieświadome, nie wiedzą co i jak zmieniać,
2. firmy typu B – reagujące, mają świadomość, że powinny zmieniać, ale nie wiedzą, jak najefektywniej rozpocząć ten proces,
3. firmy typu C – strategiczne, mają świadomość, że powinny zmieniać i dysponują pewnymi umiejętnościami do generowania i absorpcji technologii,

4. firmy typu D – kreatywne, technologicznie zdolne do generowania i absorpcji.



Rysunek 13. Rodzaje firm ze względu na ich zdolności do innowacyjności

Źródło: Opracowanie własne

Firmy typu A charakteryzują się niską świadomością potrzeby zmian, szczególnie w niesprzyjającym otoczeniu wymagającym zaawansowanego know-how technologicznego i marketingowego. Firmy te wykazują brak inicjatywy w zakresie usprawnień i podnoszenia poziomu technologicznego, co czyni je podatnymi na presję konkurencyjną. Firmy typu B mimo ograniczonych zasobów, kwalifikacji i doświadczenia, podejmują próby adaptacji do zmiennego otoczenia. Jednakże ich zdolność do aktywnego kształtowania rzeczywistości rynkowej zgodnie z własnymi interesami pozostaje ograniczona. Firmy typu C cechują się wysoką świadomością potrzeb innowacyjnych i zdolnością do implementacji innowacji. Często posiadają strategiczne podejście do ciągłej innowacyjności, z rozwiniętymi strukturami organizacyjnymi ukierunkowanymi na pozyskiwanie i wdrażanie nowej wiedzy. Mimo to, napotykają trudności w realizacji innowacji radykalnych czy redefinicji rynku poprzez przełomowe technologie. Ostatni typ D określa firmy, które wyróżniają się proaktywnym i kreatywnym podejściem do wykorzystywania dostępnego know-how technologicznego i marketingowego w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ich wysoka zdolność absorpcyjna pozwala na efektywne łączenie zasobów zewnętrznych z wewnętrznymi kompetencjami, umożliwiając dywersyfikację sektorową i wyznaczanie nowych standardów

konkurencyjności. Ta typologia uwidacznia zróżnicowanie w zdolnościach adaptacyjnych i innowacyjnych przedsiębiorstw, podkreślając znaczenie świadomości, zasobów oraz strategicznego podejścia do innowacji w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej firm.

Przedsiębiorstwa innowacyjne cechują się przede wszystkim intensywnymi interakcjami między rynkiem, a oferowanymi produktami czy stosowanymi technologiami, realizują strategię uczenia się, integrują różne funkcje w ramach łańcucha wartości. Tworzą i zarządzają zasobami niematerialnymi, które charakteryzują się tym, że (Nowacki i Staniewski, 2010):

- na ogół nie mają fizycznej postaci albo są zawarte w wartości zasobów materialnych,
- są unikalne, co umożliwia przedsiębiorstwu wyróżnianie się w otoczeniu,
- są wrażliwe na zmiany zachodzące w otoczeniu, co wymusza ciągłe inwestowanie w ich doskonalenie,
- wymagają długookresowego procesu ich tworzenia, szacowanego średnio na przynajmniej pięć lat pracy organizacyjnej, co wywołuje dążenie do ciągłego pozyskiwania kapitału na finansowanie potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa,
- nie zużywają się szybko wraz z upływem czasu ich wykorzystania, co powoduje, że stopniowo rośnie ich wartość rynkowa,
- są źródłem ekonomicznych korzyści dla przedsiębiorstwa, co jest odzwierciedlone w większych zyskach, wzroście przychodów ze sprzedaży czy udziału w rynku, mają zatem silne oddziaływanie synergiczne,
- są na ogół formalnie powiązane z danym przedsiębiorstwem, co utrudnia ich kopiowanie, ale ogranicza też ich zbywalność na rynku,
- są komplementarne zarówno wobec siebie, jak i wobec innych zasobów organizacji, co ułatwia przedsiębiorstwu realizację licznych funkcji zewnętrznych i wewnętrznych.

Wśród innych cech i elementów przedsiębiorstwa innowacyjnego uwzględniane są również (Tidd i Bessant, 2011): wspólna wizja, przywództwo, wola bycia innowacyjnym, właściwa struktura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności, ważne osoby, efektywne działania zespołowe, duży stopień zaangażowania pracowników w innowacje, klimat kreatywności i skupienie uwagi na otoczeniu. Działalność innowacyjna może mieć bardzo różnorodny charakter w zależności od specyfiki firmy. Niektóre firmy prowadzą wyraźnie zdefiniowane projekty innowacyjne, na przykład tworząc i wprowadzając nowy produkt, inne z kolei

dokonują przede wszystkim ciągłych udoskonaleń w swoich produktach, procesach i działaniach. Oba typy firm można uznać za innowacyjne: innowacja może polegać na wdrożeniu jednej znaczącej zmiany albo na serii mniejszych, przyrostowych zmian, które razem stanowią zmianę znaczącą. Innowacja nie musi stanowić produktu działań wewnętrznych firmy. Firma może również przyswoić innowację opracowaną przez inne firmy lub instytucje w procesie dyfuzji (Izydorczyk, 2010). Z badań prowadzonych cyklicznie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wraz z Uniwersytetem Jagiellońskim w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego wynika, że sektor szkoleniowo-rozwojowy w Polsce wydaje się kreatywny, ale za to mniej innowacyjny, choć można w nim znaleźć zarówno innowacje przełomowe, jak i mniej radykalne rozwiązania. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw branży usług szkoleniowych ma przede wszystkim charakter imitacyjny/odtwórczy, polegający na kopiowaniu rozwiązań dostępnych na rynku oraz kompilacyjny – związany z „twórczą" eksploatacją potencjału rozwiązań rynkowych. Opracowanie rozwiązań oryginalnych w skali przedsiębiorstwa i/lub branży, jeśli występuje, ma charakter incydentalny i dotyczy dużych podmiotów z branży, dysponujących potencjałem finansowym i rzeczowym niezbędnym do prowadzenia działań innowacyjnych (BBKL, 2023, s. 53). Inkorporowanie do działalności firmy gotowych rozwiązań, prostych w obsłudze i działaniu nie wymaga poniesienia dodatkowych nakładów na środki trwałe i wykonanie pracy związanej z ich adaptacją do warunków przedsiębiorcy. Prawdopodobnie ma również tę zaletę, że minimalizuje ryzyko porażki związane z wprowadzeniem innowacji, a jednocześnie pozwala dotrzymywać kroku konkurencji. Wdrożenie rozwiązań już sprawdzanych przez innych (skutecznych, cieszących się uznaniem klientów) jednocześnie uprawdopodabnia szybkie uzyskanie oczekiwanych korzyści (BBKL, 2023, s. 42). W 2018 roku działania innowacyjne, rozumiane jako wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych usług, zadeklarowało średnio 18% badanych podmiotów w branży szkoleniowo-rozwojowej (BKL, 2019, s. 64). Najczęściej były to firmy traktujące szkolenia i rozwój jako działalność dodatkową oraz firmy szkoleniowe i szkoleniowo-doradcze. Mimo to, dynamika innowacyjności w branży była ujemna – w porównaniu z 2016 rokiem odsetek innowacyjnych podmiotów spadł o 4 pp. Średnio, podmioty szkoleniowe wprowadziły trzy innowacje w 2018 roku, z czego 19% z nich było unikalnych dla branży, a 6% unikalnych w skali europejskiej lub światowej. Najwięcej podmiotów (28%) wprowadziło usprawnienia na poziomie organizacji, takie jak systemy komputerowej obsługi pracowników, kontroli jakości pracy, zarządzania, programy szkoleniowe, czy współpraca z innymi firmami w

celu usprawnienia działalności. W kolejnych latach (2019-2022) zaobserwowano spadek w liczbie wdrożonych innowacji – średnia liczba innowacji na organizację wyniosła 2,53. Według raportu BBKL, tylko 17% przedsiębiorstw planuje wprowadzenie nowych, innowacyjnych usług lub produktów do końca 2026 roku, co sugeruje ograniczone podejście do innowacji. Natomiast 11% badanych nie planuje inwestować w nowe technologie w najbliższych trzech latach, pomimo obecnie niskiego ich wykorzystywania w branży (BBKL, 2023, s. 40). Chociaż sektor szkoleniowo-rozwojowy wykazuje pewne przejawy innowacyjności, dominującą tendencją jest reakcja na bieżące wyzwania, a nie proaktywne czy strategiczne podejście do innowacji, co może ograniczać potencjał rozwoju i konkurencyjność sektora. Do najnowocześniejszych formy świadczenia usług rozwojowych autorzy BKL (PARP 2021) zaliczają:

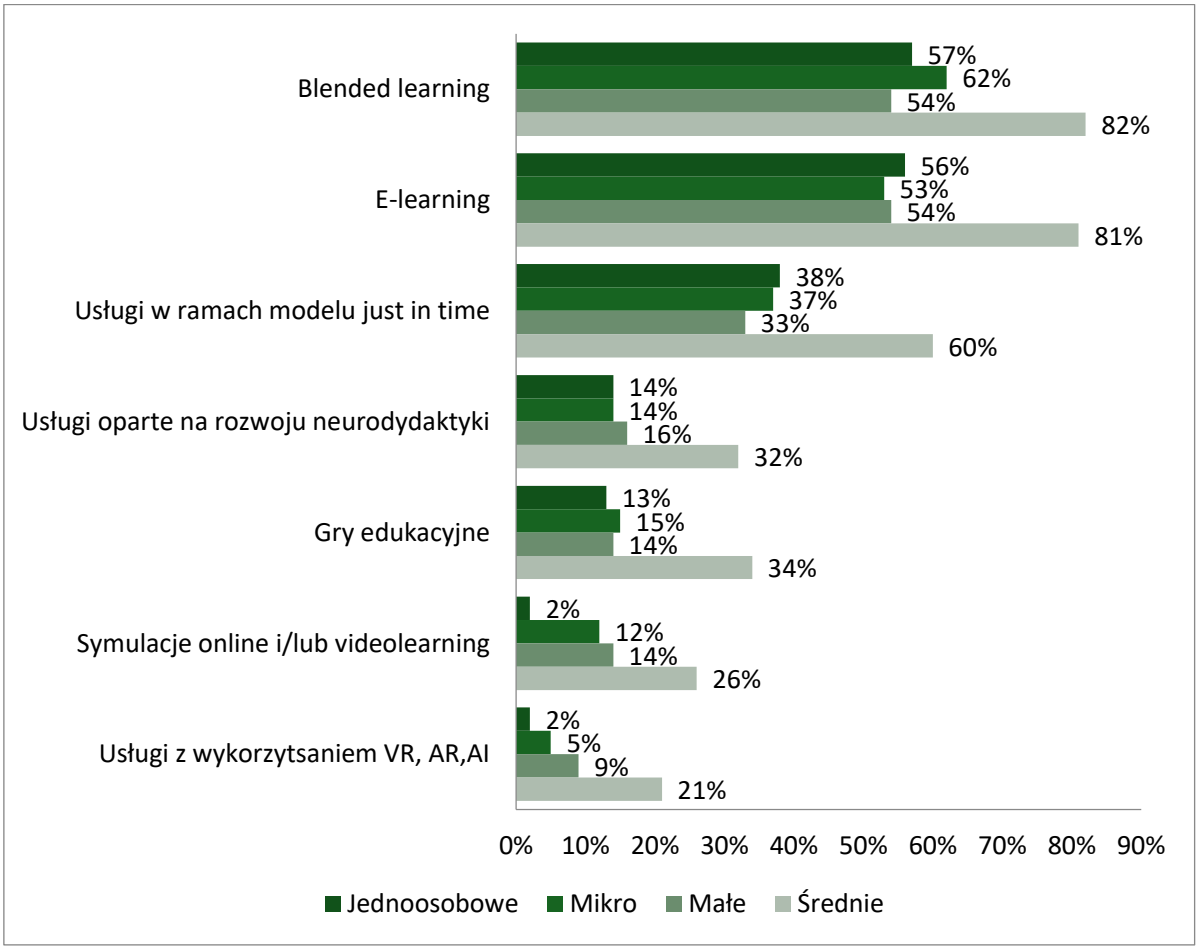
- **blended learning** – metoda kształcenia, łącząca tradycyjne metody nauki (stacjonarnie) z aktywnościami prowadzonymi za pomocą komputera (zdalnie, on-line);
- **e-learning** – edukacja przy użyciu komunikacji elektronicznej;
- **symulacje online**[30] - **metoda aktywnego nauczania i uczenia się**, w której naśladuje się rzeczywistość w celu zdobycia doświadczeń zbliżonych do tych w realnych sytuacjach;
- **videolearning** - forma nauczania z użyciem materiałów audiowizualnych;
- **usługi w ramach modelu just in time** – wiedza na żądanie – kształcenie pod kątem wiedzy czy kompetencji w momencie, gdy pojawia się taka potrzeba;
- **usługi oparte na rozwoju neurodydaktyki** - czyli dziedziny, która stawia sobie za cel zbadanie optymalnego procesu nauczania i uczenia się z perspektywy pracy mózgu);
- **usługi z wykorzystaniem wirtualnej** (VR) **lub rozszerzonej rzeczywistości** (AR), **sztucznej inteligencji** (AI)[31];

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

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

- **gry edukacyjne**.

W ostatnich latach branża szkoleniowa koncentrowała się głównie na prostszych rozwiązaniach w zakresie dostarczania usług rozwojowych, takich jak e-learning i blended learning. Podmioty szkoleniowe nadal rzadko korzystają z bardziej zaawansowanych technologii, takich jak sztuczna inteligencja (AI), wirtualna rzeczywistość (VR) i rozszerzona rzeczywistość (AR). Przyczyną mogą być wysokie koszty wdrożenia oraz niski poziom przygotowania kadry do stosowania tych technologii. Zwiększenie wykorzystania symulacji online i videolearningu (z 13% w 2016 roku do 27% w nowszych edycjach badania BKL) oraz usług opartych na neurodydaktyce (z 6% do 15%) świadczy o rosnącym zainteresowaniu narzędziami cyfrowymi w procesie dydaktycznym. Jednak usługi wykorzystujące AI, VR i AR pozostają najrzadziej stosowane, szczególnie w małych i mikrofirmach. Firmy średnie i duże częściej wdrażają zaawansowane technologicznie formy realizacji usług rozwojowych, co widać na wykresie 10.



Wykres 10. Nowoczesne formy rozwoju oferowane przez podmioty SSR z podziałem na wielkość podmiotu

Źródło: BKL 2021 – badanie sektora szkoleniowo-rozwojowego (N=877), s. 73. Z uwagi na mały udział dużych przedsiębiorstw w badaniu, ich odpowiedzi nie wzięto do analizy.

Działalność innowacyjna w sektorze szkoleniowo-rozwojowym wiąże się również z pewnymi wyzwaniami, takimi jak potrzeba stałego aktualizowania wiedzy technologicznej wśród trenerów, inwestycje w nowe narzędzia oraz zapewnienie, że nowoczesne metody będą rzeczywiście przekładały się na lepsze wyniki edukacyjne, zawodowe i biznesowe. Niemniej jednak, wprowadzenie innowacji jest nieodzownym elementem rozwoju każdej organizacji, która chce pozostać konkurencyjna i efektywna na rynku. W kolejnym, ostatnim punkcie tego rozdziału na potwierdzenie aktywności podmiotów szkoleniowych w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań zaprezentowanych zostanie kilka wybranych przykładów.

2.5. Charakterystyka wybranych innowacji w usługach szkoleniowych

Innowacje w usługach szkoleniowych skierowanych do pracowników przedsiębiorstw są nierozerwalnie związane z postępem technologicznym, coraz wyższą świadomością społeczeństwa na temat efektywnego uczenia się, zmieniającymi się wymaganiami pracodawców wobec pracowników oraz zmieniającymi się uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi (Mateńko: 2017, s. 123). Powołując się na dane literaturowe oraz własne, praktyczne doświadczenia Autorka scharakteryzowała poniżej kilka wybranych przykładów innowacyjnych rozwiązań w usługach szkoleniowych.

Przełomowym przykładem innowacji może być metoda **Horse Assisted Education (HAE)** (www 7)**.** Jest to metoda szkoleń biznesowych i rozwoju osobistego, która wykorzystuje interakcję z końmi jako narzędzie do nauki i rozwoju. HAE polega na uświadomieniu uczestnikowi jego własnych postaw i kompetencji, a nie przekazywaniu wiedzy. Jest to podejście, które bazuje na naturalnych instynktach i zachowaniach koni[32], aby pomóc ludziom lepiej zrozumieć siebie, swoje emocje, komunikację oraz przywództwo. Konie, jako zwierzęta o bardzo rozwiniętej intuicji i wrażliwości, mogą odzwierciedlać ludzkie postawy, emocje oraz sposób komunikacji, co pozwala uczestnikom szkoleń na głębsze zrozumienie siebie i swoich relacji z innymi. Twórcami metody są Gerhard i Karin Krebs z Niemiec. Autorzy przez wiele lat zarządzali firmą w branży IT nie mając żadnego związku z końmi. Przełomowym momentem okazał się wyjazd na wakacje z końmi, który znacząco zmienił ich podejście. Największym źródłem inspiracji, które wpłynęło na rozwój koncepcji HAE, była książka Klausa Ferdinanda Hempflinga „Dancing with Horses". Publikacja odegrała kluczową

[32] Badania prowadzone przez prof. Gerke na Uniwersytecie w Kentucky (USA) były jednym z wielu, które dowiodły, że konie odczytują emocje ludzi poprzez komunikację niewerbalną.

rolę w kształtowaniu ich dalszych działań. W 1995 r. twórcy HAE założyli nową firmę pod nazwą HorseDream i rozpoczęli na szeroką skalę szkolenia z końmi w roli trenerów doskonaląc koncepcję. W 2004 r. powstała z ich inicjatywy międzynarodowa organizacja zrzeszająca trenerów i partnerów pod nazwą: **European Association for Horse Assisted Eduaction** (https://eahae.org/). Jest to organizacja certyfikująca trenerów metody na całym świecie. W 2008 r. HAE zostało wdrożone w Polsce.

Zdjęcie 1. Ćwiczenie na budowanie zaufania

Zdjęcie 2. Ćwiczenie na przywództwo

Rysunek 14. Ćwiczenia z końmi w trakcie warsztatów HAE

Źródło: Horsense - na zdjęciach Autorka dysertacji z koniem-trenerem. Warsztaty „Art of Leadership", HorseSense, 10-11 maja 2014 r

Szkolenia prowadzone metodą HAE różnią się od tradycyjnie pojmowanych szkoleń. Poniżej w tabeli 18. zaprezentowano najważniejsze różnice.

Tabela 18. Zestawienie cech szkoleń tradycyjnych i realizowanych metodą HAE

Standardowe szkolenie	Szkolenie metodą HAE
• Fundamentem jest poznanie pojęć i reguł, potem uczymy się zauważać zjawiska, które opisują. • Duży wpływ bodźców zewnętrznych na skuteczność szkolenia. • Stosunkowo niski poziom zaangażowania uczestników podczas szkolenia. • Podczas tradycyjnych szkoleń, uczestnicy, z reguły, pracują już – dłużej lub krócej – w dziedzinie, z której się szkolą. Otwarcie się na nowe sposoby działania wymaga od nich zakwestionowania swojej dotychczasowej wiedzy, nawyków, przekonań. Uczestnicy już przecież sprzedawali, negocjowali, zarządzali, kierowali, przewodzili, uczyli itp.	• Fundamentem jest doświadczenie i emocje, z których uczestnik samodzielnie wyciąga wnioski (tzw. zjawisko kotwiczenia emocjonalnego) • Niski wpływ bodźców zewnętrznych. • Niezbędne zaangażowanie uczestnika „tu i teraz" dla osiągnięcia skuteczności. • Podczas szkoleń z końmi większość osób nie ma jak odnieść się do wcześniejszych doświadczeń, a więc łatwiej i szybciej wchodzi w proces eksperymentowania, kreowania interakcji, ciekawości, odkrywania i generowania zmiany. Łatwiej też przyjmuje feedback od koni w sytuacji, gdy nie jest on zgodny z oczekiwaniami samego uczestnika.

Źródło: opracowanie własne

Metoda HAE ma zastosowanie w wielu obszarach problemowych rozwoju, ale kluczowe z nich dotyczą:

- Autentycznego i świadomego przywództwo;
- Rozwijania różnych stylów przywódczych w zależności od potrzeb zespołu;
- Efektywnego zarządzania zespołem i zadaniami;
- Budowania relacji i komunikacji "bez maski";
- Motywowania i egzekwowania poleceń;
- Poszerzania strefy komfortu, podejmowania wyzwań,
- Kreatywności;
- Dążenia do celu;
- Odporności na stres;
- Generowania zmiany.

HAE pomaga w budowaniu bardziej zgranych i efektywnych zespołów poprzez rozwijanie umiejętności komunikacji i współpracy. Wspiera rozwój umiejętności przywódczych, takich jak delegowanie zadań, podejmowanie decyzji pod presją czy inspirowanie innych. Przyczynić się również do stworzenia bardziej otwartej i zaufanej kultury organizacyjnej. Metoda znajduje również potwierdzenie w nauce. W Stanach Zjednoczonych przeprowadzono do dziś szereg badań nad skutecznością omawianej metody. Przykładowo naukowcy z Leader Development z University of Kentucky przeprowadzili eksperyment na dwóch grupach pielęgniarek, z których jedna, oprócz standardowych zajęć, przez pół roku pracowała z końmi. Dzięki testom przed i po eksperymencie przeprowadzonych na pielęgniarkach dodatkowo zajmującymi się końmi, zanotowano u nich wzrost wrażliwości społecznej, samoświadomości i umiejętności zarządzania własnymi zasobami. W praktyce opinie badanej kadry przedsiębiorstw również potwierdzają walory prezentowanej metody. Tomasz BURAŚ –Prezes DHL Express Polska – powiedział: **„***po powrocie ze szkolenia z HorseSense, zespół, którym kieruję, wszedł na etap profesjonalnej dyskusji o sprawach istotnych, unikając tematów nieistotnych lub tabu. Obecnie rozmawiamy o problemach, wyrażając swoje opinie ze zrozumieniem. Szkolenie z końmi spowodowało, że staliśmy się bardziej świadomi siebie, a to przełożyło się po części na sukces naszej firmy".*

Innowacyjność tej metody polega na kilku elementach:

- **Nielinearne podejście do nauki:** W przeciwieństwie do tradycyjnych szkoleń, HAE wykorzystuje interakcję z koniem, który reaguje w sposób bezpośredni i autentyczny na zachowanie uczestnika. To wymusza większą uważność, elastyczność myślenia i umiejętność szybkiego reagowania.
- **Rozwój umiejętności miękkich:** Przebywając z koniem, uczestnicy mają okazję rozwijać takie umiejętności jak: empatia, komunikacja niewerbalna, budowanie zaufania, radzenie sobie ze stresem, czy też umiejętność współpracy w zespole. Są to umiejętności, które trudno rozwijać w tradycyjnych środowiskach biurowych, a które są niezbędne w dzisiejszym dynamicznym i złożonym środowisku biznesowym.
- **Doświadczenie poza strefą komfortu:** Praca z koniem często wychodzi poza strefę komfortu uczestników, co pozwala im odkrywać swoje ukryte potencjały i przełamywać bariery.
- **Metaforyczne znaczenie:** Interakcja z koniem może być wykorzystana jako metafora do analizowania różnych sytuacji biznesowych, co pozwala na głębsze zrozumienie własnych zachowań i relacji z innymi.
- **Interaktywność i natychmiastowy feedback**: W przeciwieństwie do tradycyjnych szkoleń, które często opierają się na teoriach, wykładach i symulacjach, HAE oferuje natychmiastowe, realne doświadczenie. Konie reagują bezpośrednio na postawy, emocje i zachowania uczestników, co pozwala na natychmiastowe uświadomienie sobie swoich mocnych stron i obszarów do poprawy.
- **Holistyczne podejście**: Szkolenia z końmi angażują nie tylko umysł, ale także emocje i ciało uczestników. Dzięki temu uczą się oni na głębszym poziomie, co sprzyja trwałemu przyswajaniu nowych umiejętności i postaw.
- **Unikalność doświadczenia**: Zajęcia z końmi oferują unikalne, zapadające w pamięć doświadczenie, które może być bardziej skuteczne niż tradycyjne metody. To, że uczestnicy muszą pracować z dużym, wrażliwym zwierzęciem, często wyzwala w nich autentyczne reakcje i zachowania, które mogą być trudniejsze do wywołania w sztucznie stworzonych warunkach.

- **Łączenie teorii z praktyką**: HAE pozwala na łączenie teoretycznej wiedzy z natychmiastową praktyką. Uczestnicy nie tylko słuchają o teorii przywództwa czy komunikacji, ale od razu doświadczają jej w interakcji z koniem.

Horse Assisted Education jest innowacyjną metodą, która oferuje głębokie, autentyczne doświadczenie rozwojowe. Dzięki niej uczestnicy mogą rozwijać kluczowe umiejętności potrzebne w dzisiejszym świecie biznesu, korzystając z naturalnej mądrości i intuicji koni.

Drugim przykładem innowacyjności w usługach szkoleniowych jest **LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP).**

Rysunek 15. Ćwiczenie grupowe z wykorzystaniem klocków LEGO®

Źródło: https://seriousplay.community/hongkong, dostęp: 19.08.2024 r.

Obraz przedstawia grupę 7 dorosłych osób siedzących wokół dużego stołu, na którym rozsypana jest ogromna ilość kolorowych klocków LEGO. Są to warsztaty LEGO Serious Play dla grupy pracowników jednej z firm w Hongkongu. Są ubrani nieformalne, w swetry i koszule. Wszyscy są skupieni na klockach przed sobą, pracując nad konstrukcjami lub zadaniami. Scena sprawia wrażenie współpracy i zaangażowania.

To innowacyjna metoda szkoleniowa i narzędzie do facylitacji, która wykorzystuje klocki LEGO® do wspierania kreatywnego myślenia, rozwiązywania problemów i budowania zespołów. Metoda została opracowana w latach 90. XX wieku przez firmę LEGO we współpracy z teoretykami zarządzania, takimi jak Johan Roos i Bart Victor. Metoda LEGO® SERIOUS PLAY® to wynik połączenia kreatywności z potrzebami biznesu. Powstała jako odpowiedź na wyzwania, z którymi borykała się firma LEGO pod koniec lat 90. XX wieku, kiedy to przechodziła przez trudny okres finansowy i szukała innowacyjnych sposobów na poprawę swojej sytuacji, spowodowaną m.in. znaczną ekspansją gier komputerowych na rynku i zmniejszeniem zainteresowania odbiorców klockami. J. Roos i B. Victor, wówczas

profesorowie zarządzania, zasugerowali, że klocki LEGO mogą być używane nie tylko jako zabawki, ale także jako narzędzie do kreatywnego myślenia i kreowania innowacji. Zauważono, że w trakcie budowania modeli, uczestnicy w naturalny sposób angażują się w proces myślenia i rozwiązywania problemów. Na podstawie tych obserwacji, wraz z Robertem Rasmussenem, jednym z menedżerów w LEGO, opracowali metodologię, która później została przekształcona w LEGO Serious Play. Początkowo była ona wykorzystywana głównie wewnątrz firmy LEGO®, ale szybko okazało się, że ma znacznie szersze zastosowanie. Obecnie jest to popularna metoda szkoleniowa stosowana w wielu dziedzinach, od biznesu po edukację. Szkolenia prowadzone jest przez certyfikowanych trenerów LEGO® SERIOUS PLAY®. Uczestnicy pracują indywidualnie lub w zespołach, budując modele zgodnie z otrzymanymi instrukcjami. Następnie prezentują swoje konstrukcje i omawiają ich znaczenie. Trener zadaje pytania, które skłaniają do refleksji i pogłębienia dyskusji. LEGO Serious Play opiera się na założeniu, że każdy uczestnik ma potencjał do wniesienia wartościowych spostrzeżeń i pomysłów, ale często nie ma odpowiednich narzędzi, aby wyrazić je w tradycyjnych formach komunikacji. W LSP uczestnicy budują modele 3D, które symbolizują ich idee, myśli, strategie lub problemy. Każde z ćwiczeń realizowanych podczas warsztatów LSP opiera się na podstawowym procesie składającym się z czterech fundamentalnych kroków:

- Pytanie/zadanie - facylitator przydziela określone zadanie, wyzwanie dla wszystkich uczestników. Zadanie powinno być sformułowane w ten sposób, by nie posiadało oczywistej lub jedynej prawidłowej odpowiedzi.
- Budowanie metaforycznych modeli – uczestnicy budują swoją odpowiedź na zadanie za pomocą klocków LEGO. Budując swoje modele, przypisują oni znaczenie do nich oraz tworzą historię opisującą znaczenie tego modelu.
- Dzielenie się – wszyscy uczestnicy po kolei prezentują swoje historie całej grupie.
- Refleksja – facylitator zachęca uczestników do refleksji odnoszących się do tego co widzieli i usłyszeli na temat zaprezentowanych modeli (Frick i in.,2014)

Głównymi celami i obszarami zastosowania metody Lego Serious Play są:

1. **Rozwiązywanie problemów**: LSP pomaga zespołom znaleźć innowacyjne rozwiązania poprzez wizualizację i eksplorację różnych scenariuszy oraz perspektyw.

2. **Budowanie zespołu**: Metoda wzmacnia komunikację, zaufanie i współpracę w grupach, umożliwiając uczestnikom lepsze zrozumienie i docenienie wzajemnych kompetencji oraz wartości.
3. **Strategiczne planowanie**: Używana jest również do wizualizacji strategii i modeli biznesowych, co umożliwia uczestnikom lepsze zrozumienie i zaangażowanie w proces planowania.
4. **Rozwój umiejętności osobistych**: LSP jest wykorzystywana do pracy nad rozwojem kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, kreatywność, myślenie krytyczne i przywództwo.

W ramach metodologii LSP powstały trzy standardowe zastosowania, skierowane głównie do dużych przedsiębiorstw:

1. *Real Time Identity for You* – którego celem jest umożliwienie uczestnikom lepszego poznanie siebie oraz swoich współpracowników;
2. *Real Time Strategy for Team* – który ma na celu uwolnienie pełnego potencjału zespołu;
2. *Real Time Strategy for the Enterprise* – którego celem jest rozwijanie strategii w nieprzewidywanym otoczeniu.

Do 2009 roku, były to jedyne możliwe zastosowania LSP, jednakże po wprowadzeniu modelu biznesowego opartego na społeczności, podstawowe zasady oraz filozofia LSP stały się *open source* umożliwiając wykorzystywanie metodologii w sposób bardziej elastyczny. Oznacza to, że każdy facylitator ma możliwość wykorzystania standardowych zastosowań, jak również ich dostosowania, modyfikacji czy też zaprojektowania nowych wedle własnych potrzeb (Frick i in., 2014). W Polsce model szkoleń LSP był wdrażany przez Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie w 2012 r. [33] Innowacyjność tej metody polega na:

- **Wizualizacji myśli:** Dzięki budowaniu modeli z klocków, uczestnicy mogą w sposób wizualny przedstawić swoje abstrakcyjne koncepcje, co ułatwia ich zrozumienie i analizę.

[33] Projekt S-Play Lego Serious Play Learning for SMEs (2012-1-PL1-LEO05-27421), realizowany w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, finansowany przez Komisję Europejską w ramach programu „Uczenie się przez całe życie" Leonardo da Vinci. Zespół: E. Szczepanik, A. Baran, M. Pękała.

- **Angażowaniu różnych zmysłów:** Proces budowania modelu angażuje zarówno zmysł wzroku, dotyku, jak i kreatywność, co sprawia, że nauka jest bardziej efektywna i zapadająca w pamięć.
- **Bezpieczeństwie psychologicznym:** Luźna atmosfera zabawy sprzyja swobodnej wymianie myśli i poglądów, co pozwala uczestnikom na odkrywanie nowych perspektyw i rozwiązań.
- **Rozwoju umiejętności miękkich:** LEGO® SERIOUS PLAY® rozwija takie umiejętności jak: kreatywność, myślenie systemowe, komunikacja, współpraca, rozwiązywanie problemów i zarządzanie czasem.
- **Angażowaniu uczestników w proces twórczy**: Wykorzystanie klocków LEGO zmusza uczestników do myślenia przestrzennego i wizualnego, co często prowadzi do odkrywania nowych perspektyw i pomysłów.
- **Promowaniu równość głosu**: Każdy uczestnik jest aktywnie zaangażowany w proces i ma równą możliwość wyrażenia swoich myśli i pomysłów, co często nie jest możliwe w tradycyjnych spotkaniach.
- **Ułatwieniu komunikacji i współpracy**: Modele zbudowane z LEGO służą jako wspólna płaszczyzna do dyskusji, co ułatwia zrozumienie i redukuje nieporozumienia.
- **Wzmacnianiu refleksji i samodzielnego odkrywania**: Proces budowania modeli zmusza uczestników do głębszego zastanowienia się nad omawianymi kwestiami, co często prowadzi do bardziej świadomych i przemyślanych decyzji.

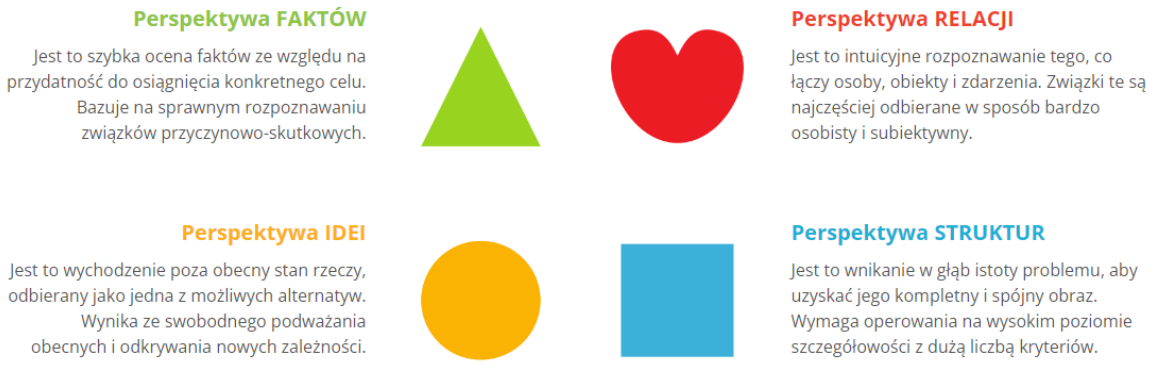
Metodologia LSP jest niezwykle skutecznym narzędziem, które pozwala na uwolnienie potencjału drzemiącego w jednostkach oraz zespołach poprzez rozwój kreatywności i innowacyjności. Jej atrakcyjność wynika również z faktu, iż jest bardzo elastyczna i może być dostosowana do konkretnego przypadku, problemu, firmy, grupy osób, przedmiotu itp. Dzięki tym cechom LEGO Serious Play stało się popularnym narzędziem w zarządzaniu, edukacji i doradztwie, stosowanym w różnych branżach na całym świecie.

Kolejną innowacyjnym podejście w szkoleniach jest tzw. **myślenie wizualne** (*visual thinking*). Jej prekursorem jest Dan Roam, autor książki „*Narysuj swoje myśli*", który zdefiniował myślenie wizualne jako „(…) wykorzystywanie umiejętności widzenia – zarówno faktycznego,

jak i korzystania z wyobraźni – w celu identyfikowania pomysłów, do których nie da się dotrzeć innymi drogami, szybkiego i intuicyjnego opracowywania tych pomysłów, a następnie przedstawiania ich innym ludziom w taki sposób, aby ci po prostu je »złapali«" (Tomaszewski, 2013). Metoda ta polega na rysowaniu, poczynając od map myśli, a kończąc na najprostszych obrazkach składających się np. jedynie z kółek i kresek. Wizualne porządkowanie informacji pomaga precyzować myśli, wizje czy pomysły. Myślenie wizualne jest metodą kreowania, tworzenia, uczenia się i rozwiązywania problemów, gdyż wykorzystuje partie mózgu odpowiadające za emocje oraz kreatywność. Podobnie jak wczesne pismo obrazkowe, korzysta z naturalnej zdolności ludzi do przetwarzania obrazów, co sprawia, że jest to skuteczna metoda nauki i komunikacji. Używa się go w wielu dziedzinach biznesu oraz nauki (tworzenie diagramów, wykresów, map myśli, interfejsów) (Tomaszewski, 2013). Jednym z przykładów innowacyjnych szkoleń w tym zakresie jest **Flipowanie®** (https://flipowanie.pl) - marka stworzona przez Gabrielę Borowczyk, specjalistkę od myślenia wizualnego i facylitacji graficznej. Jej szkolenia obejmują kursy i warsztaty, w czasie których uczestnik uczy się technik wizualnych, takich jak flipowanie (tworzenie flipchartów), sketchnoting (notatki graficzne) i facylitacja graficzna. Borowczyk promuje te metody jako narzędzia do lepszego zrozumienia i zapamiętywania treści.

Rysunek 16. Przykład myślenia wizualnego
Źródło: Gabriela Borowczyk,
https://www.facebook.com/photo/?fbid=10223039322284915&set=g.1544715509133400

Innowacją na polskim rynku okazał się również **model FRIS®** (https://fris.pl). Model został stworzony przez dr Annę Samborską-Owczarek jako narzędzie do zrozumienia i opisania kluczowych różnic w sposobach myślenia i działania ludzi. W jego genezie leży potrzeba prostego, praktycznego i polskiego modelu, który byłby zarówno intuicyjny, jak i trafny. Model FRIS opiera się o 4 perspektywy poznawcze: fakty – relacje – idee – struktury:



Rysunek 17. 4 perspektywy poznawcze wg modelu FRIS
Źródło: https://fris.pl/poznaj, dostęp 05.04.2020 r.

FRIS® wyróżnia się swoją prostotą i łatwością zastosowania w praktyce, co czyni go innowacyjnym na tle innych narzędzi psychometrycznych. Jego zastosowanie w szkoleniach i coachingu pozwala na lepsze dopasowanie metod pracy do indywidualnych potrzeb uczestników, co zwiększa efektywność tych działań. Dzięki FRIS®, branża szkoleniowa zyskała narzędzie, które nie tylko diagnozuje, ale także wspiera rozwój osobisty i zawodowy, umożliwiając lepsze zrozumienie siebie i innych, co jest kluczowe w budowaniu efektywnych zespołów i poprawie komunikacji.

Pozostałe przykłady łączy zastosowanie technologii cyfrowych i wirtualnych. A są to (patrz: tabela 19:

Tabela 19. Przykłady innowacyjnych rozwiązań w usługach szkoleniowych

	Gamification	Virtual Reality (VR) i Augmented Reality (AR)	Microlearning
Autorzy	Pojęcie gamifikacji zostało wprowadzone do szerszego obiegu przez Nicka Pellinga, brytyjskiego projektanta gier, w 2002 roku. Jednak to Sebastian Deterding, Dan Dixon, Rilla Khaled i Lennart Nacke popularyzowali koncepcję gamifikacji w edukacji i szkoleniach.	Za protoplastę VR uznaje się opatentowaną w 1962 roku Sensoramę Mortona Heiliga (Burdea i Coiffet, 2003). W 1986 roku termin wirtualna rzeczywistość (VR - ang. virtual reality) został użyty po raz pierwszy przez amerykańskiego informatyka, futurologa i pisarza Jarona Laniera. Zdefiniował on VR jako *technologię dostarczającą zmysłom stymulacji, powodujących iluzje obecności w cyfrowo wykreowanych przestrzeniach (Żmigrodzka, 2017).*	Koncepcja mikrouczenia się istnieje od dawna. W 1885 r. niemiecki psycholog Hermann Ebbinghaus (1964). opracował krzywą zapominania, na której bazuje microlearning. Pokazuje ona, że ludzie, którzy mają do przyswojenia duże ilości wiedzy, mają tendencję do szybkiego zapominania. Ebbinghaus zauważył, że dzięki *powtarzaniu w odstępach*, technice, w której istotne informacje są przeglądane w odstępach czasu, utrata pamięci może zostać drastycznie zmniejszona. Pomogło to przygotować grunt pod rozwiązania instruktażowe, które zostały zaprojektowane w celu promowania długoterminowego retencji wiedzy.
Geneza	Gamifikacja, inaczej grywalizacja powstała jako odpowiedź na potrzebę zwiększenia zaangażowania w edukacji i szkoleniach, szczególnie w kontekście spadku motywacji w tradycyjnych formach nauczania. W miarę jak technologia rozwijała się i interaktywne media stały się bardziej dostępne, gamifikacja znalazła swoje zastosowanie w różnych dziedzinach, w tym w szkoleniach biznesowych.	Szkolenia VR powstały w wyniku rozwoju technologii VR, która początkowo była wykorzystywana głównie w grach komputerowych. Z czasem zaczęto dostrzegać potencjał VR w szkoleniach, szczególnie w takich dziedzinach jak medycyna, lotnictwo czy przemysł.	Mikrouczenie powstało jako odpowiedź na coraz krótszą uwagę użytkowników Internetu oraz rosnące oczekiwania co do szybkiego dostępu do informacji. Popularność smartfonów i aplikacji mobilnych dodatkowo przyczyniła się do rozwoju tej metody nauki. Dzięki mikrouczeniu można w prosty sposób dozować informacje i umożliwić ich powtarzanie, włączając krótkie treści edukacyjne do codziennych programów szkoleniowych.
Opis	Gamification, czyli gamifikacja, to proces wprowadzania elementów charakterystycznych dla gier do różnych dziedzin życia, w tym do szkolenia. W szkoleniach gamifikacja jest stosowana poprzez wprowadzanie elementów takich jak quizy, symulacje, zadania do wykonania, które sprawiają, że proces nauki staje się bardziej interaktywny i wciągający	Technologie VR (wirtualna rzeczywistość) i AR (rozszerzona rzeczywistość) umożliwiają tworzenie interaktywnych i immersyjnych doświadczeń szkoleniowych. Kluczową cechą VR jest interakcja (ang. interaction), czyli możliwość kontroli nad przedstawionym obrazem oraz sterowania obiektami, które znajdują się w wirtualnym świecie (np. zmiana ich stanu, wyglądu, położenia) (Pająki in., 2011)	Mikrouczenie to metoda nauki polegająca na dostarczaniu krótkich, konkretnych treści edukacyjnych, zwykle w formie wideo, animacji lub interaktywnych quizów. To strategia edukacyjna, polegająca na dzieleniu treści szkoleniowych na krótkie, samodzielne mikro-lekcje, z których można uczyć się w zależności od potrzeb. Innym określeniem mikroedukacji jest również **bite-size learning**, co oznacza, że uczestnik takiego szkolenia może uczyć się "małymi kęsami", np. w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych.
Działanie	W szkoleniach gamifikowanych	Dzięki specjalistycznemu oprogramowaniu VR	Uczestnicy otrzymują krótkie, kilkuminutowe filmy wideo,

	Gamification	Virtual Reality (VR) i Augmented Reality (AR)	Microlearning
	uczestnicy zdobywają punkty, odblokowują kolejne poziomy, rywalizują ze sobą lub współpracują w zespołach, a wszystko to w kontekście tematyki szkolenia.	przenosi uczestnika do wirtualnego świata za pomocą specjalnych gogli zakładanych na głowę podłączonych do komputera. Wirtualny przekaz zazwyczaj wzmacnia dźwięk przestrzenny 3D i czujniki ruchu, gdzie może wykonywać symulowane zadania, np. obsługiwać maszynę, przeprowadzać operację. AR natomiast nakłada cyfrowe elementy na rzeczywisty świat, np. wyświetlając instrukcje bezpośrednio na przedmiocie.	które pokazują, jak wykonywać konkretne zadania w nowym systemie, np. jak tworzyć nowe projekty, dodawać zadania czy śledzić postępy. Każdy moduł kończy się krótkim quizem, który pomaga utrwalić zdobyte informacje. Dzięki temu, pracownicy mogą szybko nauczyć się obsługi nowego narzędzia w dogodnym dla siebie czasie, co zwiększa efektywność wdrożenia.
Przykład	Aplikacja mobilna, w której pracownicy zdobywają wiedzę na temat nowego produktu, rozwiązując quizy i wykonując zadania w formie mini-gier, np. Gamehill (https://thegamehill.com/pl/home).	Szkolenia bezpieczeństwa (Mojo Apps): Firma BASF wykorzystuje aplikację szkoleniową VR, która uczy pracowników poprawnych zachowań w sytuacjach niebezpiecznych i zagrożenia zdrowia oraz życia mogących wystąpić na terenie fabryki.	Filmy wideo są jedną z najbardziej angażujących form w mikronauczaniu, dzięki której można przedstawić trudne zagadnienia, wyjaśnić zawiłe procedury, zaprezentować cele biznesowe firmy, a nawet zorganizować szkolenie produktowe dla handlowców w pigułce. Najpopularniejsze rodzaj filmów w microlearningu to filmy instruktażowe, explainer videos, filmy rysunkowe z animacjami 2D (np. whiteboard animation) oraz mikro-wykłady.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Argasiński J.K., Lipp N., Strojny P., Dużmańska-Misiarczyk N., Lesicki Ł., Wykorzystanie symulatorów VR do szkolenia operatorów i obsługi platform BSP, s. 142-145, Mikołajczyk K., 2019, VR w edukacji – subiektywny przegląd możliwości, https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/79/id/1410https://gromar.eu/blog/microlearning-jak-zwiekszyc-doswiadczenia-edukacyjne-pracownikow/ (dostęp: 13.05.2022r.), https://www.westhill.pl/gamifikacja/, https://gekko.pl/microlearning-czyli-o-potedze-modelu-malych-dawek/, https://er.educause.edu/articles/2023/8/microlearning-the-og-or-hot-new-trend, https://elearning.przemyslprzyszlosci.gov.pl/slownik-pojec/wirtualna-rzeczywistosc/. (dostęp: 13.05.2022 r.)

Wspólnym mianownikiem tych innowacji jest zwiększenie efektywności i atrakcyjności procesu nauki poprzez zastosowanie rozwiązań cyfrowych i technologii. Dzięki tym innowacjom nauka stała się bardziej elastyczna i angażująca (można uczyć się w dowolnym miejscu i czasie, a interaktywne formy nauki sprawiają, że uczenie się jest przyjemniejsze), treści są bardziej dostosowane do indywidualnych potrzeb (można wybrać interesujące tematy i uczyć się we własnym tempie). Symulacje i interaktywne elementy pozwalają na lepsze utrwalenie wiedzy i umiejętności. Na generowanie i wdrażanie innowacji, czyli innowacyjność w usługach szkoleniowych wpływa wiele czynników, istnieje też wiele źródeł ich tworzenia oraz barier wpływających na sukces rynkowy innowacji, dlatego zostaną one szczegółowo omówione w kolejnym rozdziale.

Konkluzje

Rozdział drugi skupia się na innowacyjności w sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych. Autorka dokonuje przeglądu definicji innowacji, klasyfikacji innowacji oraz cech, które charakteryzują innowacyjne usługi szkoleniowe. Wskazuje również na typologię podmiotów oferujących te usługi oraz opisuje ich aktywność innowacyjną. Przejrzystość w definiowaniu pojęć związanych z innowacyjnością oraz ich klasyfikacja stanowią fundament dla dalszej analizy. Pozwalają one na lepsze zrozumienie różnorodności innowacji, co jest kluczowe dla identyfikacji najlepszych praktyk w branży. Cechy innowacyjne usług szkoleniowych, takie jak elastyczność, odpowiedź na potrzeby rynku oraz ciągłe doskonalenie, stanowią fundament ich konkurencyjności. Sektor ten powinien koncentrować się na wspieraniu tych cech, aby móc skutecznie adaptować się do zmieniających się warunków rynkowych. Różnorodność podmiotów oferujących usługi szkoleniowe, od dużych instytucji po małe firmy, podkreśla potrzebę dostosowania strategii innowacyjnych do specyfiki danego segmentu rynku. Rozdział wskazuje na ważność monitorowania i analizy aktywności innowacyjnej w branży. Podsumowując, rozdział drugi dostarcza informacji o innowacyjności w sektorze usług szkoleniowych, pokazując nie tylko ich znaczenie, ale także przekonując do potrzeby dalszych badań oraz wdrożeń innowacyjnych praktyk w tym obszarze.

3. Determinanty innowacyjności usług szkoleniowych – przegląd literaturowy

Z poprzedniego rozdziału wynika, że sektor usług rozwojowych, mimo iż nie cechuje się wysokim poziomem aktywności innowacyjnej jest miejscem, gdzie innowacje powstają i są z sukcesem wdrażane na rynku. Z punktu widzenia celów rozprawy ważne jest poznanie czynników, które determinują innowacyjność podmiotów szkoleniowych. W literaturze można znaleźć wiele przykładów czynników powodzenia i barier utrudniających wdrażanie innowacji. We współczesnym zarządzaniu eksponuje się przedsiębiorczość, inicjatywę i kreatywność postępowań przy postrzeganiu sprawności wykorzystania zasobów (Janasz: 2014, s. 30). G. Hamel i H. Breen (2008, s. 61) podkreślają, że najważniejszymi celami organizacji XXI wieku powinny być:

- radykalne przyśpieszenie tempa zmian strategicznych, niezależnie od wielkości organizacji,
- uczynienie innowacji zjawiskiem powszechnym i naturalnym,
- ukształtowanie satysfakcjonującego środowiska pracy stanowiącego zachętę pracowników do zwiększania starań.

Nieprzewidywalność przyszłości zmusza organizacje do permanentnych reorientacji. Z kolei każda określona adaptacje pociąga za sobą współewolucję, tj. zmianę otoczenia wynikającą ze skumulowanych sprzężeń z organizacjami, indukując w nich kreatywność, nowe formy zachowań, reorganizację struktur i przedsiębranych zamierzeń (Nizard, 1998, s. 119). W związku z powyższym Autorka za cel tego rozdziału obrała poznanie determinant, które mogą wpływać na zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji w podmiotach świadczących usługi szkoleniowe na terenie Polski na podstawie przeglądu literatury. Na wstępie dokonana będzie identyfikacja klasyfikacji determinant i wybór jednej taksonomii niezbędnej do przeprowadzenia dalszych badań empirycznych. Omówione zostaną również źródła powstania innowacji i bariery wpływające na ich wdrożenie na rynku, jako czynniki hamujące rozwój aktywności innowacyjnej podmiotów szkoleniowych.

3.1. Definicja i typologia determinant

W ogólnym sensie, determinanty to elementy, które kształtują wyniki, procesy lub zachowania. Termin "determinant" pochodzi z języka angielskiego (*determinant*) oraz francuskiego (*déterminant*) i jest używany w różnych dziedzinach nauki (www 27).

Determinanty są kluczowe w analizach i badaniach, ponieważ pomagają zrozumieć, co wpływa na dane zjawisko czy proces. Determinanty, o których mowa w rozprawie ujęte są szeroko. Autorka rozumie je jako wszelkiego rodzaju okoliczności mające wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych świadczonych przez niepubliczne podmioty w Polsce. Używając tego terminu będzie miała na myśli czynniki (stany, zdarzenia, cechy, itp.) i uwarunkowania, które:

- stymulują generowanie innowacji (źródła);
- determinują zdolność podmiotów szkoleniowych do generowania innowacji;
- determinują zdolność podmiotów szkoleniowych do wdrażania innowacji;
- hamują, bądź utrudniają aktywność innowacyjną podmiotów szkoleniowych (bariery).

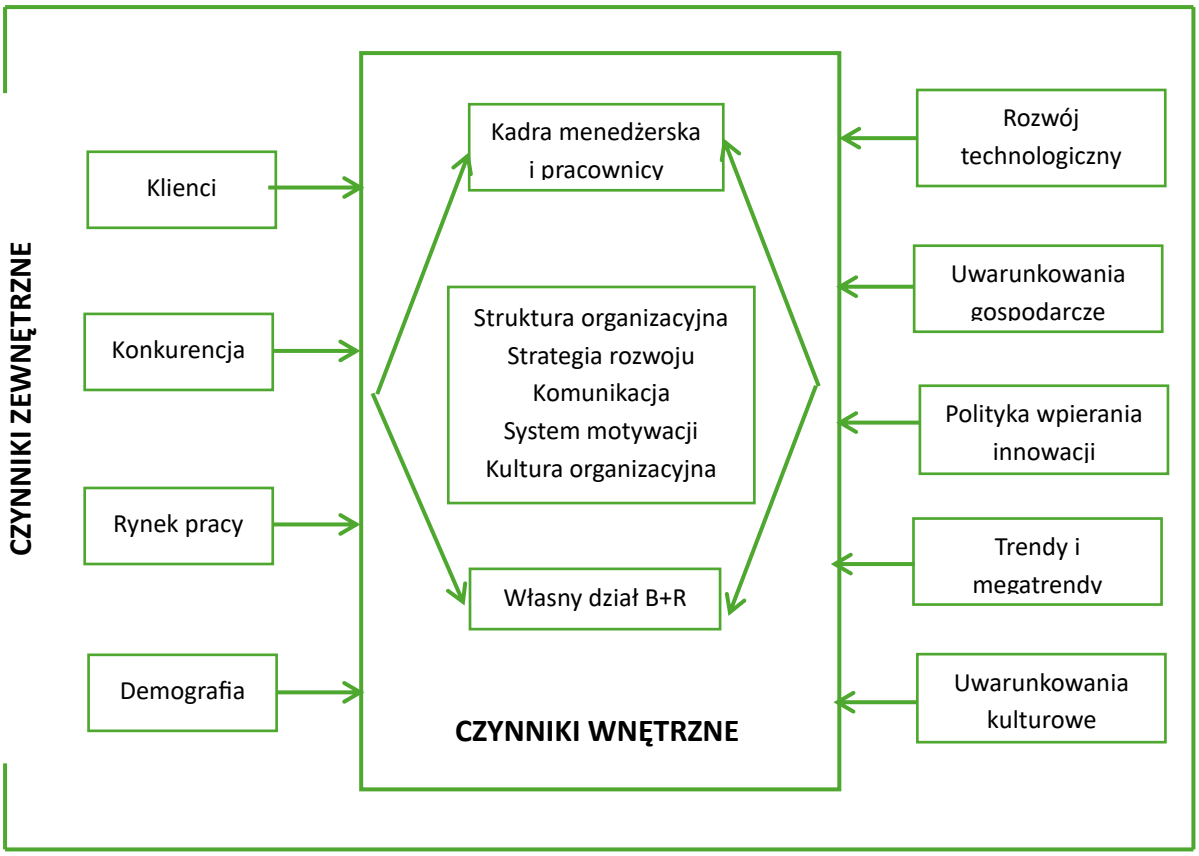
W piśmiennictwie dotyczącym zagadnień innowacyjności można znaleźć kilka klasyfikacji determinant. Pierwsza z nich opiera się na podziale na **determinanty wewnętrzne i zewnętrzne.** Inna akcentuje skalę i wymiar ekonomiczny dzieląc je na **mikro- i makroekonomiczne.** Kolejna klasyfikacja wskazuje na determinanty **uprzedmiotowione i nieuprzedmiotowione**. Do uprzedmiotowionych czynników innowacji zalicza się maszyny i urządzenia wykorzystywane w produkcji, materiały i półprodukty, infrastrukturę telekomunikacyjną i informacyjną. Do nieuprzedmiotowionych determinant innowacyjności zaliczane są patenty, licencje, bazy danych, badania naukowe, kapitał ludzki, a więc także wykształcenie, zasoby komercyjne, które odzwierciedlają postrzeganie firmy, jej reputację, znak firmowy i całokształt procesów organizacyjnych integrujących komórki prowadzące działalność innowacyjną z pozostałą częścią przedsiębiorstwa (Galende i de la Fuente, 2003; Stone et al, 2008). W literaturze przedmiotu można też spotkać podział determinant według kryterium poziomu ich materializacji. Z tego punktu widzenia wyróżnia się innowacje **materialne** (*tangible*) i **niematerialne** (*intangible*) (Stone i in., 2008; Galende i Fuente, 2003, s.715). Jeszcze inny podział determinant dotyczy czynników **stymulujących** (katalizatory) i **hamujących** (inhibitory) rozwój innowacyjności.

Klasyfikacja determinant na wewnętrzne i zewnętrzne opiera się na źródłach, z których pochodzą innowacje (Poznańska, 1998, s.41). Pozwala ona zrozumieć, jak warunki wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa [CASE, 2009]. W odniesieniu do tej klasyfikacji innowacyjność usług będzie zależała od wielu czynników zewnętrznych (egzogenicznych), których źródłem jest otoczenie, jak również czynników

wewnętrznych (endogenicznych), których źródłem z kolei są ludzie i sama organizacja usługowa. Według J. Fazlagića (Sikorski, 2012):

1. **czynniki zewnętrzne** to współczesne zjawiska społeczno-ekonomiczne sprzyjające rozwojowi gospodarki usługowej, w tym:
    - globalizacja i łatwość nawiązywania kontaktów handlowych ponad granicami,
    - szybki rozwój i kreatywne zastosowania technologii internetowych,
    - wejście na rynek pracy pokolenia Z (ludzie młodzi, dynamiczni, mobilni, „sieciowi"), od których aktywności w znacznym stopniu zależy rozwój tzw. sektorów kreatywnych.
2. **czynniki wewnętrzne** przedsiębiorstwa stanowią budulec jego potencjału innowacyjnego biorąc pod uwagę:
    - umiejętność przyciągnięcia do współpracy osób naprawdę kreatywnych,
    - stworzenie możliwości rozwijania uzdolnień osobistych oraz kompetencji zawodowych pracowników,
    - umiejętność pobudzania kreatywności własnej (przedsiębiorcy jako lidera) oraz kreatywności otoczenia (praca zespołowa),
    - umiejętność tworzenia w firmie środowiska do pracy kreatywnej.

Skórska (2012, s. 200) analizując usługi wiedzochłonne do czynników zewnętrznych zalicza postęp technologiczny, dostawców, zmieniające się wymagania odbiorców, infrastrukturę wiedzy, skracanie cyklu życia produktu/usługi, czy rosnąca konkurencję w skali globalnej. Wśród czynników wewnętrznych, które stymulują aktywność innowacyjną wyróżnia: pracowników, kadrę menedżerską, sposób zarządzania firma (w tym strategie rozwoju firmy), rodzaj prowadzonej działalności, wielkość firmy oraz czas funkcjonowania na rynku. Na podstawie jej podziału, dokonanego przeglądu literatury oraz obserwacji rynku usług szkoleniowych dokonano zestawienia czynników, które mogą wpływać na innowacyjność w usługach szkoleniowych (patrz: rysunek 18.)



Rysunek 18. Źródła innowacji w KIBS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Skórska, 2012, INNOWACYJNOŚĆ WIEDZOCHŁONNYCH USŁUG BIZNESOWYCH (KIBS) – WYBRANE PROBLEMY, s. 200, https://doi.org/10.18778/7525-697-0.12

Natura procesów innowacyjnych jest zagadnieniem złożonym, dlatego też trudno jest zaproponować dokładny zespół warunków, które określałyby i determinowały skłonność przedsiębiorstw do tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Biorąc pod uwagę powyższe autorka przyjęła w rozprawie dyskurs o innowacyjność usług szkoleniowych z poziomu determinant endo- i egzogenicznych. Dodatkowo koncentruje się na źródłach, czyli czynnikach stymulujących podejmowanie aktywności innowacyjnej oraz barierach, czyli czynnikach utrudniających generowanie i wdrażania innowacji w usługach szkoleniowych. W uwagi na fakt, iż brakuje w Polsce opracowań dotyczących innowacyjności w branży szkoleniowej Autorka w analizach determinantów opiera się na literaturze poświęconej sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw, które przodują w świadczeniu usług szkoleniowych oraz innowacyjności organizacji usługowych, w tym edukacyjnych i KIBS.

3.2. Źródła jako determinanta innowacyjności

Determinanty wpływające na innowacyjność usług można wyróżniać z punktu widzenia źródła powstawania innowacji. W procesie tworzenia innowacyjnych rozwiązań, niezależnie od branży, kluczowe jest zrozumienie ich źródeł, które są różnorodne i wieloaspektowe. Nie istnieje jedno źródło innowacji, lecz jest wiele alternatyw korzystania z różnych zalążków urzeczywistniania zmian innowacyjnych. Źródłem innowacji mogą być specyficzne pomysły, idee, projekty, a także potrzeba poszukiwania nowości i doskonalenia istniejących rozwiązań. Jako źródła innowacji wymienia się wydarzenia wstrząsające systemem, obserwowanie innych, rekombinacje, przepisy prawa, a nawet reklamę. Źródłem innowacji może być olśnienie (inspiracja), obserwacja, dorobek naukowy czy impuls rynkowy. Podkreśla się rolę użytkowników jako innowatorów oraz znaczenie analizowania wariantów przyszłości (eksplorację) (Chodyński: 2021, s. 50). Często innowacje są efektem środowiska stymulującego kreatywne myślenie i reakcję na zmiany otoczenia. Impulsy, skojarzenia, konkurencja, organizacje, a nawet działania pojedynczych osób również odgrywają kluczową rolę jako źródła innowacji. Zdaniem A. Pomykalskiego wszystko, co może być inspiracją dla człowieka jest właśnie źródłem innowacji (Pomykalski, 2004, s.25). W przeciwieństwie do powszechnych przekonań, innowacyjne pomysły rzadko są dziełem przypadku. Zazwyczaj wynikają z systematycznego procesu i są efektem badań (Janasz, 2009, s.27), które pozwalają na świadome i zaplanowane generowanie nowości, a nie jako efekt przypadkowych zbiegów okoliczności. Podobnie jak w przypadku definicji czy rodzajów innowacji, klasyfikacji źródeł też istnieje wiele (Niklewicz-Pijaczyńska i Wachowska, 2012, s. 78-81). Najczęściej wskazywanym w literaturze podziałem źródłem powstawania innowacji jest środowisko zewnętrzne, którego ciągła analiza pozwala na wprowadzanie zmian i dostosowywanie ich do potrzeb otoczenia. Drugim równie często wymienianym źródłem jest samo przedsiębiorstwo, które tworzy innowacje w wyniku analizy własnych zasobów i potrzeby działań. W uproszczony sposób źródła innowacji można podzielić na:

- **zewnętrzne (egzogeniczne) krajowe i zagraniczne (obce)** – przykładowo procesy zachodzące na rynku, działania konkurencji, sygnały ze strony konsumentów, licencje, czy też ogólnie *know-how* nabyte od osób trzecich;
- **wewnętrzne (endogeniczne)** – pomysły będące konsekwencją kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, kreatywność pracowników, własnych prac badawczych, kadry

kierowniczej, działów marketingu, produkcji, sprzedaży, itp. (Janasz i Kozioł, 2007, s. 29; Kornecki i Roszko-Wójtowicz, 2012).

Wewnętrzne źródła są najbardziej wartościowe, ponieważ ich wykorzystanie jest kosztowo efektywne, a przynoszone korzyści są różnorodne i kumulatywne, co oznacza, że nawet niewielkie usprawnienia mogą synergicznie wpływać na wzrost efektywności. Posiadają również znaczącą wartość motywacyjną, umożliwiając osobisty rozwój wielu osób poprzez angażowanie ich w działania skierowane na osiągnięcie wspólnych celów. Dla firmy głównym walorem bazowania na własnych źródłach innowacji jest wyłączność posiadanych rozwiązań, a wadą – duża niepewność pożądanych efektów, długi czas realizacji i wysokie koszty. Do źródeł własnych zalicza się niekiedy także strategię innowacyjną firmy, planowanie innowacji, zdolności przywódcze kadry zarządzającej czy stopień zaangażowania działań marketingowych w planowaniu działalności innowacyjnej (Radas, Božić, 2009, s. 438-450). „Obca myśl techniczna" to z kolei najprostszy sposób pozyskiwania nowych rozwiązań, skuteczny i mało ryzykowny, choć może spowodować uzależnienie od dostawców techniki. Do zewnętrznych źródeł innowacji można zaliczyć:

- źródła rynkowe (dostawców wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania, klientów, konkurentów, firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne i prywatne instytucje B+R),
- źródła instytucjonalne (placówki naukowe PAN, jednostki badawczo- -rozwojowe, zagraniczne publiczne instytucje badawcze, szkoły wyższe) oraz
- pozostałe źródła (konferencje, targi, wystawy, czasopisma i publikacje naukowe/techniczne/handlowe, towarzystwa i stowarzyszenia branżowe, specjalistyczne i zawodowe) (Radas, Božić, 2009).

Z analiz przeprowadzonych przez M. Ziębę (2015, s.164-166) wynika, że przedsiębiorstwa z branży KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*) czerpią wiedzę zarówno z zasobów wewnętrznych, jak i zewnętrznych przy implementacji innowacji. Z tych badań można wywnioskować, że firmy te odgrywają kluczową rolę jako inicjatorzy innowacji. Ponadto, istnieje potrzeba przeprowadzenia dalszych badań dotyczących źródeł idei innowacyjnych oraz przeszkód w ich realizacji w sektorze KIBS, co ma na celu zwiększenie jego potencjału innowacyjnego. Z kolei GUS podaje, że głównymi źródłami nowej wiedzy wykorzystywanej dla wprowadzania innowacji w praktyce działalności polskich przedsiębiorstw są **wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa**. Badania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w

Wielkopolsce potwierdzają, że firmy, które wdrożyły innowacyjne rozwiązanie, jako główne źródło innowacji wskazywały najczęściej **własne doświadczenia**. Romijn i Albaladejo (2002) również akcentują działania podejmowane wewnątrz organizacji jako źródło innowacji, wskazując na rolę założyciela czy menedżerów oraz kompetencje pracowników. Wymieniają też źródła zewnętrzne w postaci intensyfikacji interakcji z otoczeniem, bliskości relacji zewnętrznych oraz wsparcia instytucjonalne, które organizacja może zdobywać. Podkreślają jednak, że te dwa rodzaje źródeł muszą współdziałać i wzajemnie się uzupełniać, żeby przyczynić się do innowacyjności organizacji (Perera i Weerasinghe, 2021). P. Drucker (1992, s.40-45) zidentyfikował w swoich pracach badawczych siedem głównych źródeł innowacji, które nazwał „okazjami". Cztery z nich są wewnętrzne, a trzy zewnętrzne. Drucker był przekonany, że możliwości te są liczne, ale ich wykorzystanie wymaga ciągłej czujności i systematyczności w poszukiwaniach, które powinny być starannie zaplanowane, zorganizowane i regularne. Podkreślał również konieczność posiadania otwartego umysłu i kreatywności w procesie poszukiwań. Systematyczna analiza tych okazji, według Druckera, stanowi jedną z kluczowych zasad efektywnej innowacji. Inne ważne aspekty według niego to koncepcyjny i percepcyjny charakter innowacji, jej prostota, celowość oraz zdolność do realizacji idei lidera. W rezultacie, Drucker określił konkretne zjawiska stanowiące źródła innowacji:

1. Nieoczekiwany sukces, porażka, czy zewnętrzne zdarzenie,
2. Niezgodność pomiędzy rzeczywistością, a wyobrażeniami,
3. Zmiany w strukturze przemysłu lub rynku,
4. Wymagania procesowe,
5. Zmiany demograficzne,
6. Zmiany w percepcji, normach i wartościach,
7. Pojawienie się nowej wiedzy, zarówno w naukach ścisłych, jak i humanistycznych.

Ph. Kotler (1999) podkreśla, że pomysły na nowe produkty mogą pochodzić z różnych źródeł: od klientów, naukowców, konkurentów, pracowników, uczestników kanałów dystrybucji i zarządu, co wskazuje na rozległość i różnorodność potencjalnych punktów startowych dla innowacji. Źródłem innowacji mogą być również zmiany technologiczne i społeczne, jak zauważa Christensen, który analizuje wpływ technologii nastręczających radykalne zmiany w strukturze rynków i zachowaniach konsumentów (Christensen, 1997). Autorzy książki

„Zarządzanie kreatywnością i innowacją" (Luecke i Katz, 2005) wskazują kilka kluczowych źródeł nowych pomysłów:

1. **Nowa wiedza** - dzięki nabywaniu nowej wiedzy powstaje większość z przełomowych innowacji. Często jednak mija długi czas zanim wiedza znajdzie swoje zastosowanie w biznesie, a wywodzącym się z niej produktom i usługom dopasowany zostanie odpowiedni model biznesowy.
2. **Klienci** - w dzisiejszych czasach otwarcie na pomysły z zewnątrz jest koniecznością. Chodzi przede wszystkim o pomysły od klientów.
3. **Czołowi użytkownicy** - są to firmy lub osoby, których potrzeby wykraczają poza standardy i trendy rynku i samodzielnie wprowadzają innowacje - nie w celu ich skomercjalizowania, ale przede wszystkim, by zaspokoić swoje własne potrzeby i rozwiązać własne problemy.
4. **Projektowanie empatyczne** - jest odpowiedzią na obserwację, że klienci często nie są w stanie precyzyjnie rozpoznać, a przez to sformułować swoich potrzeb. Aby dokonywać radyklanych innowacji trzeba umieć „wejść w umysł" klienta. Technika „projektowania empatycznego" polega na generowaniu pomysłów opartych na obserwacji użytkowników dotychczasowych produktów/usług, albo po prostu obserwacji ludzi podczas wykonywania określonej pracy, którą produkt lub usługa ma za zadanie usprawnić.
5. **„Fabryki wynalazków"** - są wydzielonymi w strukturze przedsiębiorstwa jednostkami badawczo-rozwojowymi. Wspomniany wcześniej T.A. Edison był twórcą jednej z najbardziej znanych w dziejach takiej „Fabryki". Jego warsztat w Menlo Park jako pierwszy w historii na dużą skalę usystematyzował i zaplanował proces tworzenia innowacji.
6. **„Zespoły skunksów"** - od „Fabryk" różnią się tym, że nie stanowią silnie ustrukturyzowanych i stałych jednostek badawczych. Zamiast tego ich istotą są czasowe zespoły utworzone z wyselekcjonowanych, utalentowanych i znacznie różniących się między sobą osób w organizacji. Umiejscowienie ich w jednym miejscu, z dala od reszty organizacji (a tym samym jej wpływów), a także zupełne skupienie na zadaniu kreatywnego rozwiązania określonego problemu gwarantuje powodzenie takich zespołów. W tych zespołach znajdują się z reguły najwięksi innowatorzy.

R.D. Hisrich i M.P. Peters przedstawiają unikalne podejście do identyfikacji źródeł innowacji, koncentrując się na pięciu kluczowych obszarach. Pierwszym i fundamentalnym źródłem są konsumenci, którzy, dzięki swoim opiniom i potrzebom, stanowią głos rynku i kierunek dla działań innowacyjnych przedsiębiorstw. Kolejne źródło stanowią istniejące przedsiębiorstwa, które poprzez swoją działalność określają dynamikę konkurencji oraz interakcje między firmami na rynku. Trzecim ważnym źródłem są kanały dystrybucji, które zapewniają bezpośredni i ciągły dostęp do aktualnych informacji rynkowych. Decyzje rządowe również odgrywają kluczową rolę, jako że mogą inspirować innowacje poprzez wymagania regulacyjne lub inicjatywy wspierające kreatywność społeczną. Ostatnim, ale równie istotnym źródłem są działania badawczo-rozwojowe, które obejmują zarówno nowe wynalazki, jak i te projekty, które zostały zarzucone przez duże firmy, ale znalazły zastosowanie i sukces w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (Blażlak, 1998). Innowacje w sektorze usług mogą być stymulowane przez różnorodne źródła, które obejmują zarówno podmioty zaangażowane w proces tworzenia usługi, jak i szereg zewnętrznych i wewnętrznych czynników. Wśród źródeł innowacji można wyróżnić:

1. **Innowacje pochodzące od podmiotów z sektora produkcyjnego** - tu kluczową rolę odgrywa adaptacja technologiczna, gdzie innowacje techniczne z sektora produkcyjnego są implementowane w sektorze usługowym, np. technologie VR, AI.
2. **Źródło wewnętrzne przedsiębiorstwa** - innowacje inicjowane są wewnątrz firmy, tworzone są z reguły dzięki pomysłom pracowników, z inicjatywy lidera lub właściciela podmiotu. Częste zjawisko w formach szkoleniowych, wśród których dominują mikroprzedsiębiorstwa.
3. **Innowacje inicjowane przez klientów** - w tym modelu to klient, rozumiany jako rynek, determinuje kierunki innowacyjności firmy. W tym kontekście, klient może nawet współtworzyć usługę (*UDI*), co jest często obserwowane w usługach samoobsługowych, gdzie klienci mają znaczący wpływ na kształtowanie oferty.
4. **Inne podmioty usługowe jako inicjatorzy innowacji** - firmy usługowe mogą wprowadzać innowacje w przedsiębiorstwach klienta, na przykład poprzez dostarczanie wiedzy, czy wsparcie w implementacji nowych technologii, co często ma miejsce w usługach B2B.
5. **Radykalne zmiany w otoczeniu** - źródłem innowacji mogą być nagłe, nieprzewidziane zmiany zachodzące w otoczeniu. Zamiany te mogą dotyczyć kwestii ekonomicznych,

regulacji prawnych, czy też nagłych zmian w dostępności zasobów. Przykładem tego typu źródeł była pandemia COVID-19, która „zmusiła" podmioty szkoleniowe do podjęcia zupełnie nowych działań.

W każdym z tych przypadków, działalność innowacyjna firmy usługowej jest uwarunkowana jej zdolnością do nawiązywania i utrzymywania różnorodnych relacji zewnętrznych i wewnętrznych, które dostarczają niezbędnych informacji, wiedzy, technologii oraz zasobów ludzkich i finansowych. Jednym z istotnych źródeł innowacji w usługach szkoleniowych są innowacje operacyjne, które skupiają się na optymalizacji procesów w celu poprawy jakości świadczonych usług. Na przykład, metoda planowania omówiona przez Kim i innych (2017) podkreśla znaczenie innowacji operacyjnych w prywatnych instytucjach szkoleniowych, mających na celu skrócenie czasu realizacji usług i zapewnienie ich stałej jakości. Metoda ta motywuje instytucje szkoleniowe do poszukiwania nowych możliwości tworzenia wartości dla klientów, wspierając tym samym kulturę ciągłego doskonalenia i innowacji. Integracja technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) jest niezbędna dla instytucji szkoleniowych, aby dostosować się do nowych metodologii i usług, jak zaznaczają Séin-Echaluce i Fidalgo-Blanco (2021). Ponadto, koncepcja koprodukcji usług wydaje się istotna dla zrozumienia innowacji w usługach szkoleniowych. Podkreśla ona, że innowacje powinny być rozumiane przez pryzmat współpracy między różnymi interesariuszami, w tym instruktorami, uczestnikami szkoleń i społecznością. Ta perspektywa nie tylko podnosi wartość usług szkoleniowych, ale również dostosowuje je do społecznych potrzeb, co sprzyja innowacjom, jak wskazuje Rubalcaba (2022). Zaangażowanie uczestników szkoleń w inicjatywy związane z uczeniem się poprzez działanie (*service-learning*), analizowane przez Li i innych (2018), dodatkowo ilustruje, jak instytucje szkoleniowe mogą wprowadzać innowacje poprzez integrację edukacji z działalnością społeczną, wspierając bardziej kompleksowe doświadczenie szkoleniowe, które spełnia zarówno cele edukacyjne, jak i społeczne. Podsumowując, źródła innowacji w usługach szkoleniowych są zróżnicowane i wzajemnie powiązane. Innowacje operacyjne, efektywne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz modele koprodukcji usług oparte na współpracy przyczyniają się do poprawy jakości i adekwatności usług szkoleniowych. W miarę jak instytucje szkoleniowe radzą sobie ze złożonością współczesnych wymagań szkoleniowych, te źródła innowacji będą miały kluczowe znaczenie dla zapewnienia ich konkurencyjności i skuteczności w zapewnianiu wysokiej jakości szkoleń.

Literatura przedmiotu identyfikuje szereg determinant innowacyjności oraz czynników wpływających na sukces i niepowodzenie małych przedsiębiorstw. Obejmują one aspekty organizacyjne, kompetencje menedżerskie, uwarunkowania środowiskowe, stosowane technologie, kwalifikacje pracowników, rolę przedsiębiorcy, kulturę organizacyjną wspierającą innowacje, orientację na klienta i rynek, komunikację i networking, strategie zarządzania zasobami ludzkimi, pracę zespołową, zarządzanie wiedzą, outsourcing, przywództwo, rozwój kreatywności, postawę strategiczną, elastyczne struktury organizacyjne, ciągłe doskonalenie oraz adopcję nowych technologii. Ponadto, zidentyfikowano specyficzne czynniki wpływające na powodzenie małych firm, takie jak cechy przedsiębiorców, struktura i wiek firmy, sieci powiązań, szkolenia oraz czynniki endogeniczne. Badacze zwracają również uwagę na różnice w determinantach innowacyjności między krajami rozwijającymi się a rozwiniętymi (Perera i Weerasinghe, 2021).

3.3. Endogeniczne determinanty innowacyjność usług

Analizę determinantów wpływających na innowacyjność usług szkoleniowych rozpoczęto od czynników wewnętrznych (endogenicznych), które można podzielić na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowią zasoby innowacyjne, które bezpośrednio wpływają na proces innowacyjny. Drugą grupą są czynniki pośrednie, które warunkują uruchomienie działalności innowacyjnej. Zasoby innowacyjne, bezpośrednio wpływające na innowacje przedsiębiorstw, to między innymi:

- kapitał ludzki, który obejmuje kompetencje, czyli wiedzę i umiejętności pracowników, nabyte dzięki formalnemu wykształceniu, doświadczeniu zawodowemu, a także zdolności do kreowania i adaptacji wiedzy zewnętrznej[34] i zachowania innowacyjne,
- wydatki na badania naukowe oraz zatrudnienie personelu naukowo-badawczego,
- zasoby wiedzy uprzedmiotowionej, takie jak maszyny i urządzenia oraz budynki,
- zasoby wiedzy nieuprzedmiotowionej, takie jak patenty i licencje,
- zasoby wiedzy zewnętrznej, nabyte dzięki kooperacji z innymi podmiotami rynku,
- zasoby organizacyjne.

Drugą grupę czynników wewnętrznych stanowią czynniki, które mają pośredni wpływ na proces innowacyjny, ale nie są jego składowymi elementami. Wśród nich znajdują się:

[34] W tym miejscu warto przypomnieć o tzw. podwójnym obliczu kapitału ludzkiego: jako kreatora nowej wiedzy oraz jako czynnika umożliwiającego adaptację, absorpcję wiedzy zewnętrznej.

- zasoby finansowe przedsiębiorstwa, które wpływają na jego zdolność do finansowania działań innowacyjnych,
- poziom zadłużenia przedsiębiorstwa, który określa jego gotowość do podejmowania ryzyka związanego z opracowywaniem i wprowadzaniem innowacji,
- wielkość przedsiębiorstwa, ponieważ wpływa ona m.in. na możliwość finansowania badań naukowych w dłuższym okresie (CASE, 2009).

Do najważniejszych czynników wewnętrznych z punktu widzenia usług szkoleniowych autorka zalicza czynniki podmiotowe, czyli kapitał ludzki oraz czynniki organizacyjne. Zasoby finansowe i technologiczne stanowią najczęściej bariery innowacyjności, czyli zaliczają się do czynników hamujących, które zostały omówione w pkt. 3.5 niniejszego rozdziału.

1. Kapitał ludzki, czyli czynnik podmiotowy

Do czynników podmiotowych zalicza się doświadczenie pracowników i kadry menedżerskiej, kwalifikacje, wykształcenie, ich cechy osobowości, kapitał psychologiczny, kompetencje (wiedzą, umiejętnościami, postawami), motywację i zaangażowaniem w proces innowacyjny oraz zachowania innowacyjne (Aryee i in., 2012, s. 8). Za wszystkimi usługami stoją ludzie. Oni bowiem są inspiratorami i twórcami nowatorskich idei, pomysłów, a ich potrzeby i oczekiwania stanowią swego rodzaju drogowskaz funkcjonowania rynków i przedsiębiorstw. Człowiek jest nieodłącznym elementem procesów innowacyjnych będąc jednocześnie „producentem" i „konsumentem" innowacji. W dzisiejszych czasach ich praca wspomagana jest przez systemy informatyczne i rozmaite rozwiązana cyfrowe, ale to oni są ich twórcami (Aryee i in., 2012, s. 8)**.** Empirycznie udowodniono, że kompetencje pracowników: wiedza, kreatywność, zdolność do rozwiązywania problemów, duch przedsiębiorczości, skłonność lub predyspozycje do uczenia się przez całe życie, itp. wydają się być krytycznymi elementami dla zdolności firmy do rozwijania i generowania innowacji (Mariz-Pérez i in., 2012). Oprócz kompetencji ważne jest jeszcze zachowanie innowacyjne rozumiane jako zamierzone generowanie, promowanie i realizacja nowych pomysłów kreowanych przez pracowników w miejscu pracy, w organizacji, które przysparzają określonych korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji. Ważnego uzupełnienia definicji zachowań innowacyjnych, która zdaje się dominować we współczesnym piśmiennictwie, dokonuje Janssen (2003), podkreślając, że zachowania te przysparzają określonych korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji (patrz: tabela 20.) (Janssen, 2003):

Tabela 20. Przegląd wybranych definicji zachowań innowacyjnych pracowników.

Autor/autorzy	Definicja zachowań innowacyjnych pracowników
S.G. Scott i R.A. Bruce [1994]	Wieloetapowy proces obejmujący dwa elementy: kreatywność i implementację; jest to kompleks zachowań, na który składają się: generowanie pomysłów, ich promowanie oraz realizacja.
O. Janssen [2003]	Zamierzone generowanie, promowanie i realizacja nowych pomysłów kreowanych przez pracowników w miejscu pracy, w organizacji, które przysparzają określonych korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji.
J. De Jong i D. Hartog [2010]	Zachowania obejmujące aktywności związane zarówno z tworzeniem/ proponowaniem nowych idei, jak też ich realizacją i wdrożeniem.
C. Odoardi, A. Battistel i H.F. Montani [2010]	Obejmują generowanie nowych i użytecznych idei, a także eksperymentowanie i wdrożenie pomysłów w przestrzeni pracy.
M.M. Hammond, N.L. Neff, J.L. Farr, A.R. Schwall i X. Zhao [2011]	Innowacje w miejscu pracy mogą być rozumiane szeroko – jako proces generowania pomysłów (kreatywność) oraz ich implementacja w miejscu pracy (*the work setting).*
S. Aryee, F.O. Walumbwa, Q. Zhou i Ch.A. Hartnell [2012]	Innowacyjni pracownicy gromadzą i wykorzystują szeroki zakres informacji, aby generować nowe pomysły i usprawniać istniejące procesy innowacyjne; zachowania ściśle wiążą się z zaangażowaniem pracownika, jego wewnętrzną motywacją.

Źródło: opracowanie własne na podstawia …

Analizy różnych rodzajów aktywności o charakterze twórczym, przeprowadzone przez R.F. Kleysena i Ch.T. Streeta (2001, s. 285-287) pozwoliły na wyodrębnienie 17 typów zachowań, które tworzą pięć ogólnych wymiarów. Należą do nich:

- **poszukiwanie możliwości** (ang. *opportunity exploration*) — traktowane jako szukanie i rozpoznawanie możliwości innowacji, a także gromadzenie informacji na temat tych szans;
- **generatywność** (ang. *generativity*) — odnosi się do działań, które służą dobru innych i przynoszą rozwój oraz korzystne zmiany w organizacji (dla pracowników, a także w zakresie produktów, usług, procesów);
- **dociekanie i ewaluacja formatywna** (ang. *formative investigation*) — dotyczy analizy i popierania pomysłów, rozwiązań, opinii. Charakterystyczne aktywności to opracowywanie pomysłów i rozwiązań, ich testowanie oraz ewaluacja;
- **propagowanie** (ang. *championing*) — odnosi się do zachowań takich, jak krzewienie i propagowanie, które są niezbędne przy urzeczywistnianiu potencjalnych idei i rozwiązań (mobilizowanie zasobów, wpływ społeczny, negocjowanie);
- **zastosowanie** (ang. *application*), które obejmuje wdrażanie rozwiązań, ich modyfikowanie, aż po rutynowe stosowanie (przyjęcie w organizacji jako pewien

standard), w związku z czym innowacja zaczyna tracić status „nowości" stając się „exinnowacją".

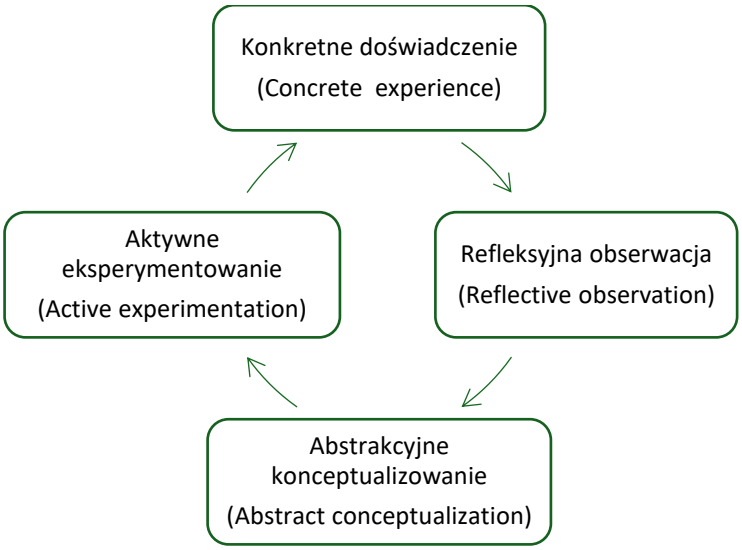
Zachowania innowacyjna są przedstawiane w literaturze głównie w odniesieniu do pracowników. W przypadku firm szkoleniowych, które najczęściej funkcjonują w postaci jednoosobowych działalności gospodarczych zachowanie innowacyjne będzie dotyczyło samego/j właściciela/ki lub/i jego/j pracowników. Na zachowanie innowacyjne jednostki składają się: osobowość, kapitał psychologiczny, wiedza kompetencje osobiste oraz motywacja i postawy. Kompetencje innowacyjne stanowią potencjał, który może, ale nie musi, przekładać się na zachowania innowacyjne (Wojtczuk-Turek, s. 238). Zachowania innowacyjne są z kolei obserwowalnymi działaniami wynikającymi z posiadanych kompetencji, ale także zależnymi od czynników sytuacyjnych i motywacyjnych. Zachowanie innowacyjne składa się z czterech etapów: rozpoznanie problemu, generowanie pomysłu, promowanie pomysłu i realizacja pomysłu. Dwa pierwsze etapy to zachowania zorientowane na tworzenie, a dwa ostatnie są zorientowane na wdrażanie. Wojtczuk-Turek zwraca uwagę na to, że za determinanty o charakterze podmiotowym zachowań innowacyjnych należy uznać, obok kompetencji profesjonalnych (np. wiedza z danej dziedziny, umiejętność rozwiązywania problemów), kompetencje osobiste, w szczególności 1) **kreatywność** jako warunek pojawiania się pomysłów nowych, oryginalnych, wartościowych, 2) **inicjatywę** wraz z dyspozycjami motywacyjnymi do podejmowania i angażowania się w proces innowacyjny oraz 3) **zarządzanie sobą** spełniające funkcję utrzymywania i regulowania aktywności ukierunkowanej na realizację celu (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 244).

W branży szkoleniowej warunkiem sine qua non jest posiadania wiedzy o człowieku i procesach szkoleniowych, aby móc tworzyć innowacje. Kształcenie ludzi dorosłych wymaga wiedzy o dynamice ich rozwoju psychicznego, o czynnikach i siłach regulujących funkcje psychiki oraz jej doskonalenie, o procesach poznawczych takich jak: myślenie czy pamięć oraz o stylach uczenia się (E. Kowalik). Perspektywa humanistyczna i psychologiczna w edukacji dorosłych odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu nowoczesnych usług szkoleniowych, mając istotny wpływ na ich innowacyjność i efektywność. Wiedza o zagadnieniach związanych z andragogiką, psychologią uczenia się oraz neurodydaktyką dostarcza fundamentów do tworzenia bardziej zaawansowanych i dostosowanych do potrzeb dorosłych uczestników innowacyjnych szkoleń. Warto przybliżyć niektóry z tych koncepcji.

a) **Andragogika**, będąca nauką o kształceniu dorosłych, wskazuje na specyfikę nauki w tym okresie życia. Malcolm Knowles (1972), kluczowa postać w tej dziedzinie, podkreśla, że dorośli uczą się efektywnie wtedy, gdy mają kontrolę nad tym, czego się uczą, rozumieją cel nauki, oraz gdy proces edukacji opiera się na doświadczeniu i rozwiązywaniu problemów (Zacharuk, Boczukowa (red.), 2009, s. 6). Te założenia są niezbędne przy projektowaniu innowacyjnych programów szkoleniowych, które muszą uwzględniać realne potrzeby uczestników, jasność celów oraz tworzenie bezpiecznej i partnerskiej relacji. Praktyczne nauczanie oparte na doświadczeniu, jak to sugerował Carl Rogers (1969), jest podstawą skutecznych szkoleń, które powinny stwarzać atmosferę sprzyjającą rozwojowi osobistemu i zawodowemu: (…) *Nie można nikogo zmienić, nie można przekazać mu gotowych doświadczeń. Zalecanie zmian, jak również tzw. dobre rady pozostają nieskuteczne. Można natomiast stworzyć atmosferę szczególnie sprzyjającą rozwojowi człowieka, konstruktywnym zmianom w jego zachowaniu, w jego osobowości. Doświadczalne uczenie się (Experiential learning) to jedyna pewna droga do zrozumienia świata, to także droga do efektywnego rozwoju własnego*". Wymownie ujął to Arystoteles w swojej *„Etyce nikomachejskiej"* twierdząc, że *„(…) rzeczy, których trzeba się nauczyć, by je wykonywać, tych właśnie uczymy się przez ich wykonywanie" (Arystoteles, s. 44)*[35]. W kontekście innowacji, cykl uczenia się przez doświadczenie Davida Kolba stanowi fundament wielu nowoczesnych programów szkoleniowych. Kolb wprowadził cztery kluczowe fazy:

- **Doświadczenie:** Uczestnicy zdobywają nowe doświadczenia lub bazują na wcześniejszych, obserwując swoje działania i ich efekty.
- **Refleksja:** Poprzez pytania i moderowaną dyskusję, uczestnicy analizują, co się wydarzyło i dlaczego. To czas na autorefleksję i wyciąganie wniosków.
- **Generalizacja:** Wnioski z doświadczeń są konfrontowane z teorią, którą trener przypomina lub wprowadza, aby lepiej zrozumieć zaobserwowane zjawiska.
- **Stosowanie:** Uczestnicy testują zdobytą wiedzę w praktyce, otrzymując informacje zwrotne od trenera i wprowadzając ewentualne poprawki.

[35] Datacja utworu nie jest znana. Autorka korzystała z tłumaczenia: Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, Gromska (tłum.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007



Rysunek 19. Cykl uczenia się przez doświadczenie Davida Kolba

Źródło: M. Łaguna, Szkolenia, Gdańsk 2008.

Programy szkoleniowe oparte na tym cyklu umożliwiają uczestnikom rozpoczęcie nauki na dowolnym etapie i przechodzenie przez wszystkie fazy, co zwiększa ich zaangażowanie i efektywność nauki. Ta koncepcja przyczynia się do tworzenia bardziej elastycznych i dostosowanych do indywidualnych potrzeb uczestników programów szkoleniowych (Kazimierska i in., 2014, s. 4).

b) **Perspektywa psychologiczna** w edukacji dorosłych jest równie istotna. Teorie uczenia się, takie jak teoria wzmocnienia, cybernetyczna, poznawcza czy skuteczności, dostarczają narzędzi do zrozumienia mechanizmów przyswajania wiedzy i ich zastosowania w projektowaniu szkoleń (Armstrong, 2001). W kontekście innowacji, ważne jest, aby programy szkoleniowe uwzględniały różne style uczenia się oraz potrzeby motywacyjne dorosłych uczestników. Teoria uczenia się kooperacyjnego *(ang. cooperative learning)* Davida W. Rogera Johnsonów (2013) podkreśla rolę współpracy i wzajemnej odpowiedzialności w grupie, co może być szczególnie użyteczne w projektowaniu szkoleń wymagających pracy zespołowej. Takie podejście wspiera rozwijanie umiejętności miękkich, takich jak komunikacja i zarządzanie konfliktami, oraz motywuje uczestników do bardziej aktywnego uczestnictwa w procesie edukacyjnym. Warto zwrócić uwagę na kognitywistyczną koncepcję uczenia się Alberta Bandury. Jego teoria uczenia się sugeruje, że ludzie uczą się obserwując innych, co ma duże znaczenie w kontekście szkoleń zawodowych, gdzie modelowanie zachowań może być kluczowe.

Koncepcja ta zakłada, że uczenie się nie jest jednolitym procesem i przebiega w trzech trybach: dodawanie nowych informacji do istniejącej wiedzy w pamięci, restrukturyzacja, czyli tworzenie nowych struktur wiedzy przez reorganizację już posiadanych, oraz dostrajanie posiadanych i nowych informacji do danej sytuacji lub zadania, a następnie ich praktyczne zastosowanie (Winnicka-Wejs, 2018, s. 20). W dzisiejszej cyfrowej erze szczególną uwagę przyciąga teoria konektywizmu[36], czyli uczenia się wspomaganego przez nowoczesne technologie. Wszechobecna technologia informacyjno-komunikacyjna znacząco wpływa na różne aspekty życia, w tym na sposób, w jaki ludzie się uczą. Główne przesłanie "Połącz się, aby się uczyć" oznacza, że każdy, kto pragnie zdobywać wiedzę, może to zrobić, dołączając do istniejących sieci, uczestnicząc w wymianie informacji i współtworzeniu nowej wiedzy [Szada-Borzyszkowska, 2014, s. 310].

c) Na koniec konieczne jest podkreślenie roli stosunkowo nowej dziedziny nauki – **neurodydaktyki** – w usługach szkoleniowych. Ostatnie odkrycia w neurobiologii, szczególnie dotyczące roli układu limbicznego i hipokampu, dostarczają cennych informacji na temat wpływu emocji na proces uczenia się. Znajomość tego jak uczy się mózg jest niezmiernie ważna dla projektowania i wdrażania procesów szkoleniowych. Dowiedziono, że podczas szkoleń o dużym ładunku emocjonalnym włącza się układ limbiczny, który odpowiedzialny jest za kontrolę emocji, motywację, nastrój, wrażenia zmysłowe, popędy, pamięć ruchów i pamięć długoterminową**.** Układ limbiczny wycisza sygnały z kory mózgowej, dzięki czemu uaktywniają się nieuświadomione zasoby człowieka. Jednym z kluczowych elementów układu limbicznego w tym procesie jest hipokamp. Hipokamp odgrywa centralną rolę w formowaniu i przechowywaniu wspomnień, zwłaszcza tych emocjonalnych. Kiedy człowiek przeżywa coś, co wzbudza w nim silne emocje, hipokamp „zapamiętuje” te doświadczenia w sposób szczególnie intensywny. Dzięki temu po wielu latach można przypomnieć sobie te wydarzenia z niesamowitą dokładnością emocjonalną (www 28). Emocjonalne zaangażowanie uczestników może znacząco zwiększyć efektywność

[36] Twórcami teorii konektywizmu są George Siemens i Stephen Downes. George Siemens po raz pierwszy przedstawił tę teorię w swoim artykule z 2004 roku zatytułowanym "Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age", a Stephen Downes jest współtwórcą i propagatorem tej koncepcji, która skupia się na roli sieci i technologii w procesie uczenia się w erze cyfrowej.

uczenia się, co powinno być uwzględniane w tworzeniu innowacyjnych metod szkoleniowych.

Współczesne innowacje w usługach szkoleniowych, takie jak zastosowanie technologii ICT, personalizacja nauki oraz interaktywne metody dydaktyczne, bazują na solidnym zrozumieniu procesów uczenia się i potrzeb uczestników. Znajomość teoretycznych podstaw oraz najnowszych odkryć z zakresu andragogiki, psychologii i neurodydaktyki jest niezbędna dla skutecznego tworzenia innowacji w usługach szkoleniowych. W przypadku firm szkoleniowych, zatrudnianie ekspertów w dziedzinie edukacji, technologii edukacyjnych i psychologii uczenia się może znacząco zwiększyć potencjał innowacyjny (Binkley i in., 2012, s. 17-66). Brytyjski psycholog Adrian Furnham (2000, s. 21-28) w swoim artykule pt.: „The Brainstorming Myth" dowodzi, że najwięcej dobrych pomysłów rodzi się w głowach osób pracujących samodzielnie, które mogą popuścić wodze wyobraźni bez konieczności oglądania się na krytykę i skłonności dominacyjne innych ludzi. To jednak dotyczy wstępnego etapu formowania się idei, bo w kolejnej fazie rozwoju pomysłu warto poszukać kreatywnej grupy osób myślących podobnie, którzy pomogą rozwinąć i dopracować ideę.

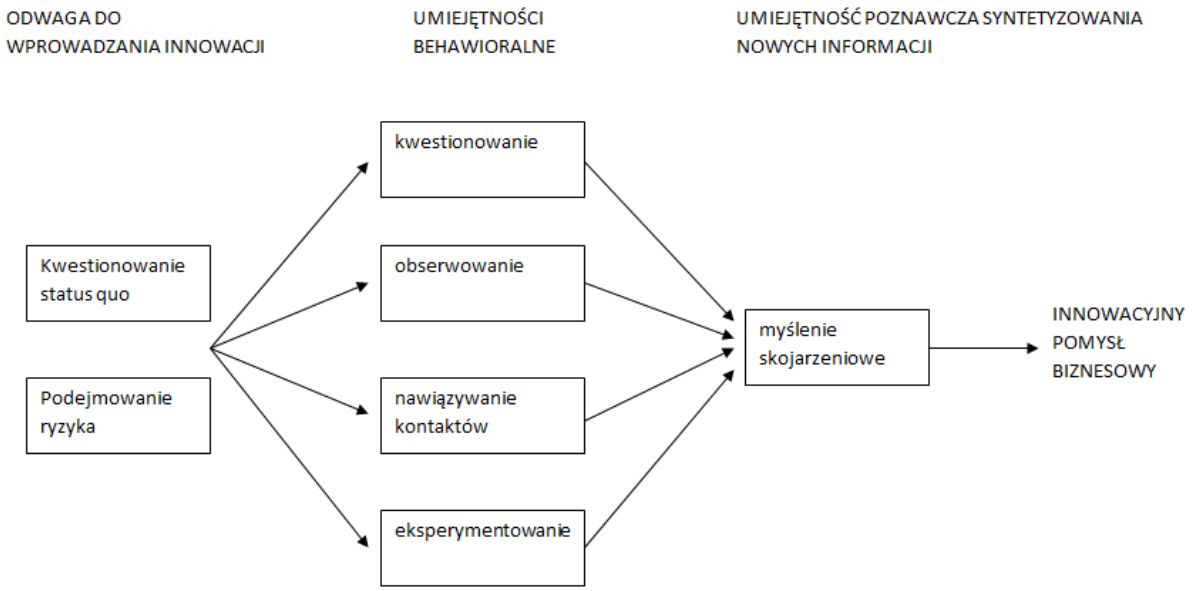
> *„Innowacje rzadko bywają dziełem samotnych geniuszy. Najlepsi innowatorzy to ludzie, którzy potrafią wykorzystać pomysł stosowany w jednym kontekście i zastosować go w nowatorski sposób w innym kontekście" (Hargadon i Sutton, 2006, s. 63).*

W każdej organizacji niezastąpiona jest zatem osoba lub grupa osób, która pełni rolę innowatorów. Innowator to jednostka, która nie tylko posiada nowatorski pomysł, ale także wizję stworzenia znaczącego rozwiązania, które zasadniczo zmienia dotychczasowe reguły i schematy (Christensen, 1997). Cechuje ich niepokorność oraz zdolność do przetrwania przeciwności dzięki silnym przekonaniom o słuszności swoich działań (Tushman & O'Reilly, 1996). Innowatorzy charakteryzują się niekonwencjonalnym podejściem oraz wnikliwą obserwacją otaczającego świata (Zaltman i in., 1973). Istotne są także cechy takie jak zapał do pracy, wytrwałość w dążeniu do celu, przekonania, ambicja oraz wiedza (Gibson, 2004, s. 27-43). Innowatorzy często demonstrują również wizjonerstwo oraz umiejętność radzenia sobie z porażkami, traktując je jako nieodłączny element procesu rozwoju (Dyer i in., 2011).

Eksperci *Office Team*[37] na podstawie uzyskanych wyników badań stwierdzili, że w innowatorzy powinni posiadać sześć umiejętności, które w języku angielskim tworzą akronim **ACTION** (Analysis, Collaboration, Technical aptidude, Intuition, Ongoing education, Negotiation). Są to umiejętności:

- Analizy – analiza informacji i umiejętność ich oceny;
- Współpraca – umiejętność pracy w zespole;
- Umiejętności techniczne – umiejętność wyboru najlepszych narzędzi i ich efektywnego wykorzystania;
- Intuicja;
- Nieustanne doskonalenie zawodowe – uczestniczenie w formach doskonalenia zawodowego;
- Umiejętności uczestniczenia w negocjacjach i dialogu z innymi pracownikami.

Z kolei jak wynika z szeroko zakrojonych badań Dyer'a, Christensen'a i Gregersen'a[38] innowatorami są osoby posiadające specyficzny zestaw umiejętność, określając go mianem **DNA Innowatora**. Model ten widoczny jest na poniższym rysunku.



Rysunek 20. Model DNA Innowatora

Źródło: Dyer J., Gregersen H., Christensen C. M., (2012) DNA innowatora: jak opanować pięć umiejętności przełomowych innowatorów, Ican Institute, Warszawa s. 23

[37] Amerykańska firma branży HR z oddziałami na całym świecie – a Robert Hall Company (www 29).
[38] Dyer, Christensen i Gregersen przebadali 800 kluczowych top menedżerów największych innowacyjnych firm na świecie, w tym m.in. S. Jobs'a i M. Benioffa.

Autorzy modelu są zdania, że zdolność do generowania innowacji jest swoistym procesem myślowym, jaki zachodzi w człowieku a każdy jego etap jest od siebie zależny. Żeby zaistniał innowacyjny pomysł najpierw musi pojawić się odwaga do wdrażania innowacji, składająca się z umiejętności kwestionowania istniejącego status quo zależnie od środowiska, w którym się przebywa wraz ze skłonnością do podejmowania ryzyka. Później uruchamiają się kompetencje behawioralne, na które składa się: dalsze kwestionowanie dotychczasowych rozwiązań, obserwowanie, nawiązywanie kontaktów i eksperymentowanie. Na końcu tego procesu włącza się umiejętność poznawcza syntetyzowania nowych informacji, określana mianem myślenia skojarzeniowego. Jak wynika z ich badań, tylko taka kombinacja etapów i umiejętności gwarantuje powstanie innowacyjnego pomysłu. Innowator w branży szkoleniowej to osoba, która potrafi tworzyć i dostarczać usługi szkoleniowe, które odpowiadają na potrzeby i oczekiwania klientów, a także wykorzystują nowe technologie i trendy. Niektóre z cech, które powinien posiadać innowator w branży szkoleniowej to (Górski, Mikołajczyk, Tataj, 2016, s. 7-17):

- **Poszukiwanie nowych możliwości.** Innowator jest ciekawy i zawsze szuka sposobów na rozwiązywanie problemów, zaspokajanie potrzeb i tworzenie nowych grup odbiorców.
- **Myślenie strategiczne.** Innowator potrafi przewidywać przyszłość i dostosowywać swoje cele i plany do zmieniających się warunków rynkowych.
- **Pozbywanie się uprzedzeń.** Innowator jest otwarty na nowe pomysły i nie ogranicza się do schematów i dogmatów.
- **Uważna obserwacja aktualnych trendów**. Innowator śledzi zmiany społeczne, technologiczne i rynkowe, aby wypatrzeć nowe okazje i możliwości. Szukanie nowych pomysłów. Innowator ciągle wymyśla, rozwija i testuje nowe koncepcje, które mogą być zastosowane w innej dziedzinie lub ulepszyć istniejące rozwiązania.

Innowator w branży szkoleniowej musi także dostosowywać się do zmian filozofii funkcjonowania przedsiębiorstw, które coraz bardziej oczekują usług szkoleniowych „szytych na miarę". Heunks (1998) przedstawił kilka cech innowacyjnych i odnoszących sukcesy przedsiębiorców. Są to: posiadanie wysokiego poziomu wiedzy, towarzyskość, podejmowanie wyzwań i energiczność, niezależność, wytrwałość, pewność siebie i optymizm, podejmowanie skalkulowanego ryzyka i otwartość na nowe pomysły, elastyczność i kreatywność, pragnienie odpowiedzialności, potrzeba osiągnięć, docenianie pieniędzy i

orientacja na przyszłość, bycie dynamicznym liderem, podejmowanie inicjatywy i umiejętności organizacyjne. Te cechy są szczególnie istotne w kontekście usług szkoleniowych, gdzie innowatorzy muszą stale adaptować się do zmieniających się potrzeb klientów i nowych technologii. Czynnik ludzki odgrywa kluczową rolę w innowacyjności usług szkoleniowych. Kompetencje innowacyjne, zachowania innowacyjne oraz rola innowatora są ściśle ze sobą powiązane i wspólnie kształtują potencjał innowacyjny organizacji.

2. Czynniki organizacyjne

Organizacyjne aspekty innowacyjności obejmują zarządzanie procesami innowacyjnymi, wielkość firmy, strategie rozwoju, elastyczność struktury organizacyjnej oraz klimat i kulturę organizacyjna sprzyjająca eksperymentowaniu i wprowadzaniu nowych rozwiązań. Badania pokazują, że organizacje, które promują otwartą wymianę wiedzy oraz współpracę między działami, są bardziej skłonne do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań (Nonaka, 1994, s. 14-37). Harrison i Samson (2002, s. 49) sugerują, że podjęto wiele prób identyfikacji cech organizacyjnych, które wyróżniają firmę innowacyjną. Kilka czynników, w tym ciągła i intensywna współpraca i interakcja organizacyjna, zarządzanie niepewnością, uznanie kumulatywnego charakteru zdolności technologicznych oraz zróżnicowany charakter umiejętności technologicznych, zostały zidentyfikowane jako cechy charakteryzujące najlepsze wyniki innowacyjne. Przykładem kompleksowego zestawienia czynników determinujących kreatywność i innowacje na poziomie organizacji może być model zaproponowany przez E.C. Martinsa i F. Terblanche'a (2003, s. 64-74), którzy uwzględniają w nim strategię, mechanizmy wspierające, wzorce zachowań zachęcające do innowacji i komunikowanie. Strategia firmy i styl przywództwa mają istotny wpływ na innowacyjność. Według Amabile (1998), liderzy, którzy tworzą środowisko wspierające kreatywność i innowacyjność, mogą znacząco zwiększyć potencjał innowacyjny organizacji. W przypadku firm szkoleniowych, strategiczne ukierunkowanie na innowacje i przywództwo wspierające eksperymenty i nowe podejścia do nauczania może być kluczowe dla rozwoju innowacyjnych usług (Senge i in., 1999). W ramach niniejszej pracy analizowano następujące czynniki zaliczanie do grupy organizacyjnych, a mianowicie: wielkość organizacji, elastyczną strukturę, rolę właściciela, strategię innowacji oraz kulturę innowacyjną. Czynniki sprzyjające rozwojowi innowacji często wynikają z charakteru przedsiębiorstw, spośród których można wyróżnić (Szopik-Depczyńska, Depczyński, 2012, s. 379):

- Prostą i efektywną strukturę organizacyjną;
- Elastyczność w przystosowywaniu do zmieniającego się rynku i zmian technicznych;
- Szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku;
- Niski poziom zbiurokratyzowania;
- Nieformalna i efektywna komunikacja wewnętrzna;
- Kreatywność i przedsiębiorczość kadry zarządzającej (menedżerskiej);
- Zdolność do wykorzystania nowych trendów o wysokim ryzyku.

Przyjmuje się również, że innowacyjność organizacji jest ściśle związana z ich rodzajem i wielkością (North and Smallbone (2000), Dijk i in. (1997), Martinez-Ros i Jose (2002), Bhattacharya i Block (2004)). Związek między wielkością przedsiębiorstwa, a jego innowacyjnością pozostaje przedmiotem dyskusji w literaturze naukowej. Niektóre badania wskazują na przewagę dużych firm w dziedzinie innowacji, wynikającą z ich zasobów finansowych, szerszego dostępu do wiedzy i kapitału ludzkiego oraz możliwości rozłożenia kosztów stałych. Jednakże, inne analizy nie potwierdzają tej zależności lub sugerują wręcz negatywną korelację. Argumentuje się, że mniejsze podmioty mogą wykazywać większą elastyczność w reagowaniu na zmiany rynkowe i wykorzystywać innowacje produktowe jako strategię konkurencyjną. Ostatecznie, relacja między skalą przedsiębiorstwa, a jego innowacyjnością jawi się jako złożona i kontekstowo uwarunkowana. Jedna z koncepcji zakłada, że MŚP posiadają specyficzne cechy, które w istotny sposób wpływają na innowacyjności organizacji. Do tych cech zalicza się m. in. (Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 13-45):

- Dominację osoby i osobowości przedsiębiorcy w systemie organizacyjnym;
- Uproszczoną i często nisko sformalizowaną strukturę organizacyjną o podwyższonej elastyczności działania, występowanie jednego centrum decyzyjnego oraz ograniczony zakres uprawnień i odpowiedzialności;
- Wysoką elastyczność działania, pozwalającą na szybkę reakcję na zmiany otoczenia;
- Dobór personelu oparty głównie na relacjach rodzinnych;
- Elementy motywowania oparte nie tylko o aspekty pieniężne, ale także na kontaktach nieformalnych, bezpośrednich, silnej integracji z firmą, rozwiniętej kooperacji między pracownikami oraz na dużej samodzielności działania personelu.

Małe firmy często koncentrują się na innowacjach uzupełniających, podczas gdy innowacje radykalne stanowią mniejszą część ich działalności. W rezultacie, badania i rozwój (B+R) w

takich firmach stanowią znikomy procent ich nakładów na innowacje, które są częściej skierowane na czynniki uprzedmiotowione i rynkowe (Wojnicka i Klimczak, 2008, s. 7). W literaturze wyróżnia się różne kategorie firm innowacyjnych, które różnią się miejscem na rynku produktów innowacyjnych. Firmy zajmujące pozycję lidera innowacji (ang. *first movers*) są twórcami nowych produktów, które sprzedają bezpośrednio do odbiorców. Posiadają one uznawaną markę i bogate zasoby innowacyjne, które zapewniają im przewagę konkurencyjną. Dla tych firm kluczowe znaczenie mają determinanty nieuprzedmiotowione. W odróżnieniu od nich, w drugiej lidze innowacyjnych przedsiębiorstw (ang. *second movers*) można wyróżnić dwa typy firm: (1) takie, które koncentrują się na innowacjach rozszerzających i uzupełniających oraz (2) takie, które opierają swoją produkcję na montażu półproduktów o wysokiej intensywności innowacyjnej. Klasyfikacja ta jest zbliżona do podziału na firmy prawdziwie innowacyjne (ang. *novel*) oraz pochodne firmy prawdziwie innowacyjne (ang. *incremental innovators*) (Freel, 2005, s. 123-134). Firmy z pierwszej kategorii wprowadzają na rynek zupełnie nowe produkty, podczas gdy firmy z drugiej kategorii wzbogacają ofertę produktową o odmiany wcześniej wprowadzonych towarów. Pierwsze z nich koncentrują się na innowacjach radykalnych, drugie natomiast na innowacjach rozszerzających, przy czym te drugie intensywnie wykorzystują zewnętrzne determinanty innowacyjności. W kontekście małych firm szkoleniowych, które dominują w tym sektorze, warto zauważyć, że mimo ich ograniczonego rozmiaru, posiadają one znaczny potencjał do generowania i wdrażania innowacji. Choć często koncentrują się na innowacjach uzupełniających, zamiast radykalnych, to w ostatnich latach, według badania BKL, blisko 200 innowacji wprowadzonych przez te firmy odniosło sukces rynkowy. Niektórzy badacze zwracają uwagę na szczególne znaczenie **zespołu** jako kluczowego czynnika wpływającego na innowacyjność (Paulus, 2000, s. 237-262). Tymczasem z badań C. Camelo-Ordaz, M Fernández-Alles i S. Martínez-Fierro (2006, s. 179-201) wynika, że badany przez nich wpływ wybranych cech zespołu na innowacje (mierzone liczbą wdrożonych innowacji produktowych) nie przyniósł jednoznacznego potwierdzenia wpływu cech takich jak: różnorodność (umiejętności, kwalifikacji, doświadczenia) i spójność oraz autonomia (zakres samodzielności) oraz nieformalna komunikacja na innowacyjność usług. Badanie potwierdziło tylko wpływ autonomii i nieformalnej komunikacji jako elementy zespołu, które mogą mieć wpływ na innowacyjność organizacji. Kolejny czynnik to **klimat innowacyjny** w organizacji, który oznacza zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków i środowiska do pracy

kreatywnej. Twórczy klimat w miejscu pracy można opisać za pomocą sześciu kluczowych cech, zgodnie z literaturą przedmiotu (Amabile, 1996; Oldham i Cummings, 1996, Nęcka, 2003, s. 17):

- **Wyzwania w zadaniach** - zadania wyznaczone przez przełożonych powinny stanowić wyzwanie dla pracowników;
- **Swoboda i autonomia** - pracownicy powinni czuć się wolni i nieograniczeni w podejmowaniu inicjatyw oraz nowych zadań, korzystając z przyznanej im autonomii;
- **Wsparcie dla nowych pomysłów** - nowe pomysły i propozycje powinny spotykać się z zainteresowaniem oraz wsparciem ze strony kolegów i kierownictwa. Ważne jest, aby pracownicy wzajemnie się słuchali i wykorzystywali swoje pomysły;
- **Brak lęku przed oceną** - pracownicy powinni być wolni od obaw związanych z ośmieszeniem czy innym rodzajem kary przy zgłaszaniu nowych pomysłów;
- **Swobodna atmosfera** -w miejscu pracy powinna panować swobodna atmosfera, bez sztywnych reguł oraz bez obawy, że prestiż lub pozycja są ważniejsze niż racja;
- **Tolerancja dla ryzyka** - kierownictwo powinno tolerować umiarkowane ryzyko oraz sytuacje nie do końca określone lub zidentyfikowane. Powinno unikać presji na doraźne korzyści oraz wymogu natychmiastowego uzasadnienia i udowodnienia słuszności pomysłu.

Kompleksową koncepcję czynników organizacyjnych mających wpływ na innowacyjność zaproponował D. Samson, wyróżniając: strategię, przywództwo, zmiany, orientację na klienta, proinnowacyjną kulturę organizacyjną, alianse wiedzy, jakość procesów, uczenie się, innowacyjną orientację HR (Gloet, Samson, 2013). Z kolei J. Tidd, J. Bessant i K. Pavitt (2002) skoncentrowali się na wewnątrzorganizacyjnych stymulatorach procesów innowacyjnych, zaliczając do najważniejszych: wizyjne przywództwo, odpowiednią strukturę organizacyjną, rekrutację, chęć zaangażowania w proces innowacyjny, umiejętność prowadzenia pracy grupowej oraz gotowość do uczenia się i adaptowania nowych rozwiązań. Kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności kształtować będą również następujące czynniki (Perenc i Hołub-Iwan, 2011):

- poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy menedżerskiej, ekonomicznej, społecznej,
- sprawne systemy komunikowania się w organizacji,

- ambicja i atmosfera współzawodnictwa,
- systemy motywacyjne,
- nagradzanie sukcesu innowacyjnego, a jednocześnie nie karanie za błędy (lepiej, gdy popełnia się błędy, realizując jakiś pomysł, niż gdy brak błędów, przy jednoczesnym braku pomysłów),
- dążenie do likwidowania barier między komórkami przedsiębiorstwa w celu ułatwienia i inicjowania rozprzestrzeniania się artefaktów kultury innowacyjnej,
- swobodna wymiana koncepcji propozycji (pomysłów) innowacyjnych,
- brak arogancji i postaw egoistycznych,
- upublicznianie autorów sukcesu i tych, którzy ten proces wspomagali.

Zgodnie z badaniem Romero i Martínez-Román (2012, s. 178-189) determinanty innowacyjności w małych przedsiębiorstwach można podzielić na trzy główne kategorie:

1. Cechy osobiste osób samozatrudnionych (np. motywacje, wykształcenie, doświadczenie zawodowe);
2. Cechy organizacji (np. sektor, liczba pracowników, zależności, style zarządzania);
3. Cechy środowiska zewnętrznego.

Wspomnieni wyżej badacze przeprowadzili analizę na próbie ponad 700 osób samozatrudnionych w Andaluzji (Hiszpania), uwzględniając zarówno firmy z pracownikami, jak i bez. Doprowadziło ich to do następujących wniosków:

- Edukacja okazała się istotnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność poprzez oddziaływanie na motywacje i styl zarządzania;
- Wcześniejsze doświadczenie zawodowe oraz relatywny poziom dochodów w regionie również istotnie wpływają na innowacyjność;
- Wielkość firmy sprzyja innowacyjności, ale nie jest czynnikiem decydującym;
- Zaobserwowano znaczące różnice między determinantami innowacji produktowych i procesowych;
- Czynniki wpływające na innowacyjność różnią się w zależności od sektora.

Romero i Martínez-Román (2012) podkreślają, że ich podejście, skupiające się na osobach samozatrudnionych, pozwala uniknąć pewnych problemów koncepcyjnych często występujących w badaniach nad MŚP. Autorzy definiują osoby samozatrudnione jako jednostki czerpiące dochody z małych przedsiębiorstw, którymi osobiście zarządzają, pełniąc

jednocześnie rolę pracownika, menedżera i właściciela. Badanie to wnosi istotny wkład w zrozumienie determinantów innowacyjności w małych firmach, co może mieć znaczące implikacje dla podmiotów szkoleniowych w Polsce.

W poprzednim punkcie omówiono szeroko zdolność jednostki do zachowań innowacyjnych. W kontekście czynników organizacyjnych warto przeanalizować również zdolność organizacji, a w jej ramach kompetencje organizacyjne. W literaturze przedmiotu **kompetencje organizacyjne** są powszechnie uznawane za jeden z kluczowych czynników determinujących zdolność organizacji do wdrażania innowacji. Kompetencje te obejmują zarówno umiejętności adaptacyjne, jak i zdolności do identyfikacji oraz wykorzystywania nadarzających się szans, które stanowią fundament procesów innowacyjnych. Takie zdolności, określane mianem dynamicznych koncentrują się na rozwijaniu umiejętności dostrzegania i wykorzystywania okazji rynkowych, co wymaga elastycznego zarządzania zasobami, a zwłaszcza zasobami specjalizacyjnymi i komplementarnymi, niezbędnymi do opracowania i komercjalizacji innowacji (Teece, 2009, s. 509-533). Stańczyk-Hugiet (2016, s.237-252) wyróżnia cztery główne grupy kompetencji organizacyjnych w ramach zdolności dynamicznych (patrz, tabela 21):

Tabela 21. Kompetencje w ramach zdolności dynamicznych organizacji

Nazwa kompetencji	Opis
1. Kompetencje wyczuwania rynku (sensing)	• Analiza otoczenia dalszego w aspekcie wskazań dotyczących projektowania systemu zarządzania innowacjami; • Analiza otoczenia bliższego w aspekcie wskazań dotyczących projektowania systemu zarządzania innowacjami; • Monitoring wnętrza i otoczenia pod kątem identyfikacji innowacji.
2. Kompetencje w obszarze innowacji i adaptacyjności (exploiting temporary advantage)	• Projektowanie/doskonalenie założeń polityki/strategii zarządzania innowacjami; • Projektowanie/doskonalenie systemu zarządzania kompetencjami innowacyjnym.
3. Kompetencje w obszarze szybkości reagowania (rapid response)	• Definiowanie kierunków rozwoju systemu zarządzania innowacjami; • Projektowanie/doskonalenie procedur zarządzania innowacjami (motywacji, komunikacji itd.).
4. Kompetencje organizacyjnego uczenia się (organizational learning)	• Monitoring bieżący projektów zarządzania innowacjami; • Kontrola końcowa efektywności systemu zarządzania innowacjami.

Źródło: opracowanie własne na podstawia Mielcarek P., 2017, Otwarte innowacje a zdolności dynamiczne – Wyniki badań w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, w: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, nr 496, s. 89

Kluczowe jest podejmowanie działań proaktywnych, mających charakter wyprzedzający, które umożliwiają wykorzystanie tych okazji. Skuteczność takich działań jest determinowana poziomem decentralizacji, autonomii jednostek, wsparciem inicjatyw oddolnych, a także rozwojem oraz koordynacją sieci inter- i intraorganizacyjnych [Dyduch, 2016].

3.4. Egzogeniczne determinanty na innowacyjność usług

Egzogeniczne determinanty innowacyjności, to czynniki zewnętrzne, które wpływają na przedsiębiorstwo bezpośrednio i pośrednio, wynikające z otoczenia krajowego i międzynarodowego, w którym działa. M. Romanowska (2016, s. 30) wprowadziła dodatkową grupę czynników nazywając je sektorowymi lub mezodeterminantami. Zaliczają się do nich czynnika specyficzne dla branży, rynku czy sektora. Autorki raportu CASE tłumaczą, że determinanty egzogeniczne określają środowisko, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje i obejmują m.in. (CASE, 2009):

- szeroko rozumiane uwarunkowania instytucjonalne (a więc nie tylko podmioty, ale także reguły gry określone przez istniejące prawodawstwo oraz odziedziczone zasady działania), w tym politykę państwa i organów samorządowych,
- działania innych podmiotów (w tym także dostawców zagranicznych oraz firm z udziałem kapitału zagranicznego) na obszarze i w dziedzinie, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo,
- współpracę z podmiotami rynku – przedsiębiorstwami, instytucjami naukowobadawczymi, instytucjami państwowymi i prywatnymi, lokalnymi i centralnymi, itp.,
- zachowania konsumentów i innych podmiotów rynku,
- poziom rozwoju gospodarki, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz z którego podmiotami współpracuje,
- otwarcie przedsiębiorstwa na oddziaływanie gospodarki światowej.

Egzogeniczne determinanty mogą stymulować lub hamować zdolność organizacji do innowacji. Obejmują one szeroki zakres elementów, od polityki państwa i regulacji prawnych, przez czynniki rynkowe, aż po trendy technologiczne i społeczno-kulturowe (Damanpour i Schneider, 2006, s. 215-236). W literaturze istnieje wiele przykładów czynników zewnętrznych wpływających na innowacyjność regionów, określonych gałęzi gospodarek czy

sektorów. Dlatego na potrzeby niniejszej pracy katalog czynników zewnętrznych zostanie zawężony do typów, które oddziaływują na rynek usług szkoleniowych w Polsce.

1. Globalne uwarunkowania

Na rynek szkoleń i zarazem innowacyjność usług szkoleniowych z pewnością wpływają globalne uwarunkowania. Jednym z nich, który spowodował rewolucję na świecie była pandemia COVID-19. Okazała się nie tylko olbrzymim kryzysem zdrowotnym, ale wywołała również wiele istotnych konsekwencji społeczno-gospodarczych, kładąc piętno na funkcjonowaniu różnych sektorów gospodarki. Częścią gospodarki, która znacząco zmieniła się na skutek pandemii jest szeroko rozumiany sektor usług. Jako jej fragment wykazuje on dużą podatność na transformację cyfrową. Za sprawą wprowadzonych w trakcie pandemii ograniczeń, polegających na zakazie bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, zmienił on znacząco swój charakter, wykorzystując w sposób bardziej intensywny, niż wcześniej technologie cyfrowe potrzebne do komunikacji na odległość (Kamiński, 2024, s. 8). Pandemia COVID miała znaczący wpływ również na sektor szkoleniowo-rozwojowy, zarówno negatywny, jak i pozytywny. Z jednej strony, spowodowała ograniczenia lub zawieszenie wielu szkoleń stacjonarnych, pogorszenie sytuacji finansowej oraz kondycji rynkowej wielu podmiotów szkoleniowych i konsultingowych. Według danych BBKL (2023) 86% podmiotów szkoleniowych doświadczyło spadku liczby klientów. W największym stopniu negatywnego wpływu pandemii COVID-19 doświadczyły najmniejsze podmioty (75% firm jednoosobowych, 69% mikroprzedsiębiorstw, 64% firm małych i średnich) i te z najkrótszym stażem. Kłopoty w największym stopniu uderzyły w podmioty działające na rynku rok lub krócej. Aż 94% z nich deklarowało odczucie negatywnych skutków. Z drugiej strony, pandemia nie spowodowała znacznego spadku liczby firm szkoleniowych i konsultingowych w Polsce, wręcz przeciwnie - mogła zachęcić do powstawania nowych podmiotów lub do zmiany profilu działalności istniejących. Po stronie korzyści, przyczyniła się do rozpowszechnienia usług w trybie zdalnym, w tym szczególnie e-learning, co pozwoliło na dotarcie do większej liczby klientów po pandemii. Wybuch pandemii COVID-19 otworzył nowy rozdział w historii technologii webinarowej. W samym marcu 2020 roku liczba webinariów zorganizowanych na ClickMeeting wyniosła niemal ćwierć miliona (www 31). Głównymi organizatorami webinarów była branża szkoleniowa i edukacyjna. Pandemia spowodowała zmianę w podejściu do szkoleń i kształcenia w ogóle. W początkowym okresie nastąpiły drastycznie

cięcia wydatków po stronie popytowej na szkolenia pracowników. Przedsiębiorstwa zdały sobie sprawę jednak z tego, że inwestycje w rozwój pracowników są niezbędne, aby przetrwać trudne czasy i utrzymać konkurencyjność na rynku. Zdobywanie nowych umiejętności stało się kluczowe dla wielu pracowników, którzy chcieli dostosować swoje kwalifikacje do wymagań nowego rynku pracy zdalnej i hybrydowej. Pandemia zwiększyła więc zapotrzebowanie na szkolenia związane z radzeniem sobie ze stresem, pracą zdalną, komunikacją i współpracą w zespole rozproszonym, czy obsługą klienta w warunkach kryzysu. Pandemia COVID-19 miała istotny wpływ na rynek usług szkoleniowych, przyspieszając proces cyfryzacji i wymuszając wdrożenie innowacyjnych rozwiązań. Poza niespodziewanymi zdarzeniami, takimi jak pandemia, na innowacyjność rynku wpływa również inflacja. Z badania BBKL 2023 r. wynika, że inflacja wywiera znaczący wpływ na innowacyjność usług rozwojowych, przede wszystkim poprzez ograniczenie zdolności firm do inwestowania w nowe rozwiązania. Z danych przedstawionych w raporcie wynika, że wysoka inflacja dotknęła dużą część przedsiębiorstw w sektorze. Wspomniane zjawisko sprawia, że firmy muszą koncentrować się na podwyższaniu średniej marży sprzedaży oraz poszukiwać nowych możliwości, co często prowadzi do działań innowacyjnych, ale złożoność tej sytuacji bywa oporna. Na przykład, odczuwany spadek dochodów oraz lęk przed utratą klientów i pracy mobilizuje przedsiębiorców do poszukiwania innowacji. Jednakże, innowacyjność w tym kontekście często nie wynika z poszukiwania nowych możliwości, a raczej z poczucia zagrożenia, co wskazuje na reaktywny charakter działań innowacyjnych w odpowiedzi na kryzysy, w tym inflację (BBKL, 2023, s 46). W tej grupie znajdują się również **zjawisko globalizacji**[39]**.** Globalizacja umożliwia podejmowanie współpracy międzynarodowej przez podmioty szkoleniowe, a ona z kolei zapewnia transfer wiedzy i możliwość adaptacji innowacyjnych rozwiązań do polskich warunków. Jest to możliwe poprzez realizację wspólnych działań, zakup licencji lub *know how*. Poza tym innowacje wdrażają również firmy na terenie Polski, będące filiami zagranicznych spółek. Globalizacja z pewnością podnosi poziom konkurencji, ale jest także płaszczyzną wymiany wiedzy, która dziś jest najważniejszym źródłem innowacji.

[39] Globalizacja to wzrost współzależności i wzajemnego oddziaływania państw, firm oraz ludzi na świecie. Odbywa się to poprzez osobiste kontakty, wymianę towarową, dzielenie się informacjami i nie jest niczym nowym. https://zpe.gov.pl/a/globalizacja/DcRTcRal, dostęp: 25.08.2024 r.

2. Demografia i rynek pracy

Jedną ze zmian społecznych, która może mieć znaczenie dla podejmowania działań innowacyjnych przez podmioty szkoleniowe jest starzejące się społeczeństwo i pojawienie się nowych pokoleń na rynku pracy. Oznacza to, że podmioty szkoleniowo zmuszone są do dostosowywania swoich ofert do oczekiwań i wymagań rynku pracy. Wszystkie statystyki mówią, o tym, że Polska, jak i inne kraje europejskiej, znajduje się w fazie depopulacji i dynamicznie postępującego zjawiska starzenia się społeczeństwa. W okresie międzyspisowym (między 2011, a 2021 rokiem) przybyło w Polsce prawie 2 miliony osób w wieku 60/65 lat i więcej, a zatem już przeszło co 5 mieszkaniec Polski ma ponad 60 lat[40]. Na przeciwległym biegunie leży dzietności, która w Polsce znajduje się na bardzo niskim poziomie i wciąż spada - w 2023 roku wyniosła 1,158 urodzeń, co oznacza najniższy wskaźnik w historii Polski. Sytuacja ta powoduje, że pojawiło się kolejne zjawisko w życiu społeczno-gospodarczym, tj. *silver economy.* Srebrna gospodarka, określana również mianem gospodarki senioralnej oznacza system wytwarzania, dystrybucji i konsumpcji dóbr oraz usług ukierunkowany na wykorzystanie potencjału nabywczego osób starszych i starzejących się oraz zaspokajający ich potrzeby konsumpcyjne, bytowe oraz zdrowotne (Rudnicka i Surdej, 2013). Dla firm szkoleniowych oznacza to przygotowanie się na tworzenie i świadczenie usług dedykowanych starszemu pokoleniu, które coraz dłużej będzie aktywne na rynku pracy.

W dzisiejszym dynamicznym środowisku pracy współistnieją różne pokolenia pracowników, każde z własnymi cechami charakterystycznymi, wartościami i podejściem do pracy. Zrozumienie tych różnic jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, w tym projektowania innowacyjnych szkoleń, które będą odpowiadały na specyficzne potrzeby określonych grup pracowników przedsiębiorstw. Pokolenie X, często określane jako "pokolenie przejściowe" między Baby Boomers a Milenialsami, dorastało w okresie znaczących zmian społecznych i technologicznych. Dimock (2019) definiuje to pokolenie jako osoby urodzone między 1965 a 1980 rokiem. W kontekście polskim, na kształtowanie się tego pokolenia miały wpływ takie wydarzenia jak "okres PRL-u, upadek komunizmu, nagła zmiana systemu edukacyjnego, czy też rozwój technologii". Pokolenie Y, znane również jako Milenialsi, to pierwsza generacja, która dorastała w erze cyfrowej. Dimock (2019) określa ramy czasowe dla tego pokolenia na lata 1981-1996. Jak podkreśla autor, "Milenialsi bardzo

[40] GUS, Starzenie się ludności Polski w świetle wyników narodowego spisu powszechnego ludności i mieszkań 2021.

często nazywani są pokoleniem nowoczesnych technologii oraz Internetu". Pokolenie Z, nazywane również Post-Milenialsami lub Zoomerami, to pierwsze pokolenie "cyfrowych tubylców". Definiuje osoby urodzone po 1997 roku. Jak zauważa Schroth (2019), jest to pokolenie, które "nie zna świata bez Internetu i smartfonów". Poniższa tabela prezentuje zestawienie różnic międzypokoleniowych wśród obecnych pracowników przedsiębiorstw.

Tabela 22. Zestawienie różnic międzypokoleniowych pracowników z implikacjami dla szkoleń

Obszar różnic	Pokolenie X (urodzeni między 1965 a 1980)	Pokolenie Y (Milenialsi, urodzeni między 1981 a 1996)	Pokolenie Z (urodzeni po 1997)
Główne cechy	1. Niezależność i samowystarczalność (Twenge, 2017) 2. Przywiązanie do tradycji i wartości 3. Docenianie kontaktów międzyludzkich 4. Skoncentrowanie na celu i ambicja	1. Biegłość technologiczna i aktywne korzystanie z mediów cyfrowych 2. Dążenie do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (Deloitte, 2021) 3. Otwartość na zmiany i nowe doświadczenia 4. Oczekiwanie szybkiego rozwoju kariery i informacji zwrotnej	1. Naturalna umiejętność korzystania z technologii cyfrowych 2. Wysoka świadomość społeczna i ekologiczna (Deloitte, 2021) 3. Pragmatyzm i przedsiębiorczość 4. Oczekiwanie personalizacji i natychmiastowej gratyfikacji
Podejście do pracy i technologii	Pokolenie X ceni stabilność i lojalność wobec pracodawcy. Jak zauważa Twenge (2017), przedstawiciele tego pokolenia często preferują tradycyjne struktury organizacyjne i cenią autonomię w pracy. W kontekście technologii, Pokolenie X adaptuje się do nowych rozwiązań, ale jak podkreśla anonimowy autor, "traktuje ono Internet jako dodatek do swojej pracy oraz życia"	Milenialsi są znani z poszukiwania sensu w pracy i oczekiwania elastyczności. Raport Deloitte (2021) wskazuje, że to pokolenie ceni możliwości rozwoju i pracy nad projektami, które mają znaczenie społeczne. W kwestii technologii, Milenialsi są "cyfrowymi imigrantami" - dobrze adaptują się do nowych technologii i efektywnie wykorzystują narzędzia cyfrowe w pracy.	Pokolenie Z wykazuje pragmatyczne podejście do kariery, ceniąc stabilność finansową i możliwości rozwoju. Schroth (2019) podkreśla, że to pokolenie oczekuje szybkiej ścieżki awansu i regularnej informacji zwrotnej. W kontekście technologii, Pokolenie Z wykazuje intuicyjne rozumienie nowych rozwiązań i wysoką zdolność adaptacji do zmian technologicznych.
Implikacje dla szkoleń i rozwoju zawodowego	Dla Pokolenia X najbardziej odpowiednie wydają się: 1. Tradycyjne szkolenia stacjonarne z elementami e-learningu	Milenialsi najlepiej reagują na: 1. Blended learning 2. Programy mentoringowe i możliwości networkingu	Dla Pokolenia Z najbardziej efektywne mogą być: 1. Mikrolearning i krótkie, intensywne sesje szkoleniowe

	2. Długoterminowe programy rozwojowe 3. Coaching indywidualny wspierany technologią	3. Interaktywne platformy e-learningowe z elementami grywalizacji	2. Wykorzystanie rzeczywistości wirtualnej (VR) i rozszerzonej (AR) w szkoleniach 3. Personalizowane ścieżki rozwoju oparte na sztucznej inteligencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Deloitte. (2021). The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html dostęp: Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/, dostęp: 5.06.2024; Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review, 61(3), 5-18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006, dostęp: 5.06.2024; Twenge, J. M. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us. Atria Books; https://spotbrowser.com/artykuly/pokolenie-xyz-charakterystyka-generacji/, dostęp: 5.06.2024

Zrozumienie tych różnic jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszym zróżnicowanym środowisku pracy. Organizacje powinny dostosować szkolenia do specyficznych potrzeb i oczekiwań każdego pokolenia. Jednocześnie ważne jest, aby unikać nadmiernych generalizacji i pamiętać o indywidualnych różnicach w obrębie każdego z nich.

3. Rozwój techniki i technologii

Rozwój technologii cyfrowej, wirtualnej, komunikacji zdalnej i sztucznej inteligencji (AI), to kolejne zjawiska o skali globalnej, które mają wpływ na lokalne działania firm szkoleniowych. Technologia odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu innowacyjności usług szkoleniowych. Wykorzystanie cyfrowych narzędzi, np. e-learningu, znacząco wpływa na sposób dostarczania treści edukacyjnych oraz interakcję między uczestnikami, a trenerami (Dziuban, Graham, Moskal, Norberg & Sicilia, 2018). Według portalu statista.com wartość rynku e-learningu cały czas wzrasta i w 2022r osiągnęła wartość ponad 243 mld dolarów. Oznacza to wzrost o ponad 30% od roku 2014, kiedy to wartość rynku e-learningu wynosiła ok. 168 mld dol. (Wieczorek, 2019). Wprowadzenie nowych technologii, takich jak adaptacyjne platformy e-learningowe, umożliwia dostosowanie treści szkoleniowych do indywidualnych potrzeb uczestników, co zwiększa efektywność uczenia się (Wheeler, 2019). Ponadto, zastosowanie sztucznej inteligencji w szkoleniach pozwala na automatyzację procesu oceniania oraz udzielanie spersonalizowanych rekomendacji edukacyjnych, co dodatkowo podnosi wartość oferty szkoleniowej (Luckin, Holmes, Griffiths & Forcier, 2016). Branża szkoleniowa jest również pod wpływem cyfrowej transformacji, która wymusza na

przedsiębiorcach korzystanie z nowych technologii i narzędzi w prowadzeniu usług edukacyjnych. Szkolenia online mają wiele zalet, takich jak oszczędność czasu i kosztów, większa dostępność i elastyczność, możliwość interakcji i współpracy na odległość. Jednak mają też pewne wady lub ograniczenia, takie jak niższe zaangażowanie uczestników, trudności techniczne czy brak bezpośredniego kontaktu. Nieuniknione jest w branży szkoleniowej wykorzystanie technologii w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.

4. Czynniki rynkowe

Do czynników rynkowych zalicza się z jednej strony **potrzeby klientów**, a z drugiej działania konkurencji. Przy czym wszelkie dostępne dane sugerują dominację klientów nad konkurencją jako możliwych czynników determinujących innowacyjność usług szkoleniowych. Potrzeby i oczekiwania klientów są jednym z głównych motorów innowacji w sektorze usług szkoleniowych. Podmioty szkoleniowe muszą regularnie analizować zmieniające się potrzeby rynku pracy, aby dostosować swoje oferty do aktualnych wymagań. Innowacyjne usługi szkoleniowe mogą polegać na wprowadzeniu nowych programów kształcenia, które odpowiadają na zapotrzebowanie na specyficzne kompetencje i umiejętności (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001). Do czynników zwiększających popyt na edukację należy zaliczyć przede wszystkim (Sulmicka, 2004):

- rosnącą świadomość wartości wykształcenia,
- wzrost popytu na pracowników o wyższym poziomie wykształcenia,
- nasilenie konkurencji na rynku pracy związane z dominującym pracooszczędnym wzrostem gospodarczym,
- dokonującą się zmianę modelu zatrudnienia w kierunku rosnącego udziału elastycznych niestandardowych form,
- wydłużenie średniej długości trwania ludzkiego życia,
- skrócenie czasu życia firm.

Rynek odbiorców usług szkoleniowych jest silnie spolaryzowany. Popyt na szkolenia tworzony jest z jednej strony przez duże, często międzynarodowe firmy, przeznaczające na ten cel znaczne środki w ramach precyzyjnie określonych długoterminowych budżetów szkoleniowych. Z drugiej strony istnieje znaczna liczba, głównie małych i średnich firm, które korzystają ze szkoleń sporadycznie, traktując je jako doraźną pomoc w przypadku pojawiających się problemów. Wśród firm, szczególnie małych, świadomość korzyści jakie

niesie za sobą inwestowanie w rozwój pracowników jest bowiem nadal niewielka (Ekspertyza IŻ, 2004, s. 13). Badanie Develor Trendy w L&D[41] przeprowadzone na przełomie 2023/2024r. pokazało jakie tematy szkoleń są najbardziej oczekiwane przez klientów (patrz: wykres..). Tematy takie jak „odporność na stres i dobrostan" (37% wskazań), „przywództwo adaptacyjne/przywództwo przyszłości" (35% wskazań) i „komunikacja" (32%) zostały uznane przez badane przedsiębiorstwa za najbardziej oczekiwane w bieżącym 2024r.

Wykres 11. Najbardziej oczekiwane tematy szkoleniowe przez przedsiębiorców w 2024 r.
Źródło: Praca zbiorowa. Rynek szkoleń. Gazeta Finansowa 29 MARCA – 4 KWIETNIA 2024 R. Biznes raport, s. 20-21

Z tego samego badania wynika również preferowany czas trwania szkoleń. Najwięcej wskazań zyskały szkolenia on-line trwające od 60 do 90 minut. Na drugim miejscu znalazły się szkolenia 1-dniowe. Najpopularniejszą formą nauki poza tradycyjnymi zajęciami jest e-learning, który cieszy się zainteresowaniem 73% badanych. Oznacza to, że zdecydowana większość preferuje samodzielną naukę z wykorzystaniem platform internetowych i materiałów edukacyjnych dostępnych online. Kolejne miejsca na podium zajmują nauka online (54%) i nagrania wideo (49%). Popularność tych form wskazuje na to, że uczestnicy

[41] Zostało przeprowadzone w okresie na przełomie 2023/2024 r. W ilościowym badaniu ankietowym wzięło udział 136 osób w Polsce, a 1776 w regionie EMEA[41], które bezpośrednio odpowiadają za szkolenia w firmach. Dodatkowo przeprowadzono wywiady jakościowe z wybranymi reprezentantami środowiska HR - w Polsce 22, a w regionie EMEA ponad 200.

szkoleń cenią sobie elastyczność i możliwość powtarzania materiałów w dowolnym momencie. Badanie pokazało, że podnoszenie kwalifikacji nadal jest najwyższym priorytetem, ale także wyzwaniem dla firm. Wyzwaniem jest przede wszystkim to, że wiedza szybko się dezaktualizuje. Zmieniające się warunki rynkowe wymuszają nowe zestawy umiejętności niezbędne do skutecznego funkcjonowania na różnych stanowiskach pracy. Pierwszym czynnikiem sukcesu wydaje się umiejętność trafnego przewidywania kompetencji niezbędnych nie tylko dziś, ale także w najbliższej przyszłości. Obserwowanie i ciągłe analizowanie otoczenia rynkowego i na tej podstawie budowanie adekwatnych modeli kompetencyjnych wynikających z potrzeb rynkowych wydaje się koniecznością. Drugim fi larem jest tworzenie skutecznych systemów szybkiego kształcenia i wypełnianie niezbędnych luk kompetencyjnych. Powinno to iść w parze ze stosowaniem angażujących form szkoleniowych oraz elastycznym doborem sposobów przekazywania wiedzy i nauki umiejętności. Trzecim, krytycznym elementem tej układanki jest zbudowanie w organizacji kultury uczenia się, wzbudzenia samoświadomości wśród pracowników, że nauka jest immanentną częścią pracy i jest to proces, który niezależnie od stanowiska czy poziomu w strukturze powinien trwać cały czas (Wrzosek, 2024, s. 20-21). Raport House of Skills (Oprac. Zbiorowe, 2024, s. 27-52) z 2023r. dostarcza również ciekawych wniosków w odniesieniu do rozwoju menedżerów. Okazało się bowiem, że menedżerowie średniego szczebla pełnią kluczową rolę w organizacjach, zwłaszcza w trudnych momentach, takich jak kryzysy. W trakcie pandemii i związanych z nią niepewności, ich bliskość z zespołem, wsparcie psychologiczne oraz elastyczność w reagowaniu na potrzeby pracowników były niezbędne dla przetrwania organizacji. Pracownicy oczekują od swoich liderów nie tylko zarządzania, ale także wsparcia w aspektach osobistych i psychicznych. To oznacza, że menedżerowie muszą pełnić rolę zarówno przywódców, jak i mentorów, co wiąże się z koniecznością rozwoju nowych umiejętności. Struktura zadań menedżerów średniego szczebla jest często nieefektywna, z dużą częścią czasu poświęcaną na administrację. Wobec rosnących wymagań od pracowników, konieczne jest przeorganizowanie tych zadań, aby umożliwić menedżerom większą koncentrację na zarządzaniu ludźmi. W obliczu rosnącej robotyzacji i technologizacji, umiejętności interpersonalne stały się kluczowe. Menedżerowie muszą umieć budować relacje i rozwijać kapitał społeczny w zespole, co pomoże w tworzeniu spójnych grup roboczych. Wszystkie te zmiany podkreślają, że menedżerowie średniego szczebla znajdują się w kluczowym punkcie, w którym ich rola ewoluuje, co wymaga od nich ciągłego rozwoju i

dostosowywania się do szybko zmieniającego się otoczenia oraz oczekiwań ze strony pracowników. Pojawiła się również nowe obszary szkoleń, które będą wpływać na ich kształt, tj. ESG[42], well-being (dobrostan pracowników) i cyberbezpieczeństwo. Wzrost problemów zdrowia psychicznego wśród pracowników, nasilony przez pandemię, wymaga od menedżerów większej uwagi na te kwestie. Konieczne jest, aby byli oni w stanie dostrzegać i reagować na kryzysy emocjonalne w swoim zespole. Przedsiębiorcy na co dzień mierzą się z wieloma zmianami jako zachodzą w ich otoczeniu. Rozwój automatyzacji jest jednym z głównych trendów światowej ekonomii. W I kwartale 2024 r. 65,2 proc. firm wdrożyło inteligentną automatyzację procesów (IPA), a kolejne 24,1 proc. planuje to zrobić w najbliższych latach. Średni bieżący wskaźnik automatyzacji procesów w centrach usług biznesowych w Polsce wyniósł w I kwartale 2024 r. 21,2 proc – oznacza to wzrost o 1,8 pkt. proc. rok do roku. Analitycy ABSL prognozują, że wskaźnik ten wyniesie za pięć lat 38,7 proc. (www 33). To tylko jeden z przykładów dynamicznych zmian w sektorze przedsiębiorstw. Branża szkoleniowa powinna reagować na te zmiany dostosowując szkolenia do potrzeb pracowników i kadry zarządzającej tworząc rozwiązania spełniające ich oczekiwania. Wymaga to ciągłego rozwoju kadry trenerskiej, zwłaszcza w kontekście rozwoju umiejętności cyfrowych i zarządzania innowacjami.

5. Czynniki kulturowe

Innowacyjność w Polsce jest silnie uzależniona od kontekstu historycznego i kulturowego kraju. Olszański i Piech (2012) wskazują, że innowacyjne rozwiązania, które w krajach wysoko rozwiniętych funkcjonują od dłuższego czasu, w Polsce mogą napotykać opór z powodu kulturowych i historycznych barier. Proces wprowadzania innowacji jest często hamowany przez tradycję i kulturę, które mogą sprzyjać lub uniemożliwiać rozwój innowacyjnych działań (Olszański, Piech, 2012, s. 32). Według badania opublikowanego przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego, uwarunkowania kulturowe mają istotny wpływ na postawy innowacyjne w Polsce. Brak społecznego poszanowania dla osób zdolnych do tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań jest zauważalny, co utrudnia wspieranie innowacyjnych postaw

[42] ESG - skrót ten oznacza „Environmental, Social, and Governance" (Środowisko, Społeczeństwo i Zarządzanie) i reprezentuje zestaw kryteriów oraz standardów, które oceniają wpływ działalności firmy na trzy kluczowe obszary: środowisko, społeczeństwo oraz zarządzanie. https://fips.pl/co-to-jest-esg-i-dlaczego-staje-sie-wymogiem-wspolczesnego-biznesu/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw9Km3BhDjARIsAGUb4nzt1NW1hlqRQ4unjNdMK4qpHdsY8kQ4VWN6jd42uqUNQ8qjMpAK6okaAiGdEALw_wcB dostęp: 28.08.202r.

już od najmłodszych lat życia. Kluczowe jest włączenie elementów promujących innowacyjność do edukacji oraz stworzenie realnych instrumentów wspierających ryzyko związane z innowacjami (Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego, 2024) (Górski, Mikołajczyk, Tataja, 2016, s. 7-17). Dodatkowo, jako społeczeństwo monokulturowe o korzeniach wiejskich, Polska zmaga się z brakiem otwartości i tolerancji na "inność", co wpływa na postrzeganie innowatorów jako osób „dziwnych i niezrozumiałych”. Historyczne uwarunkowania, takie jak czasy rozbiorów, okupacji hitlerowskiej i socjalizmu, wytworzyły etos "kombinatora", który starał się osiągnąć sukces mimo trudności (Olszański, Piech, 2012). W porównaniu do krajów anglosaskich, gdzie etos innowatora rozwijał się w ślad za rewolucją przemysłową, Polska przez długie lata skupiała się na kopiowaniu rozwiązań zza zachodniej granicy. Po 1989 roku zbyt szybko zrezygnowano z wielu zespołów badawczych i instytutów naukowych, które mogłyby funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej. Zamiast tego, naiwne przekonanie, że zagraniczni inwestorzy dostarczą najnowsze technologie i wesprą polskich specjalistów, prowadziło do zaniedbania krajowych inicjatyw badawczych (Gloet, Samson, 2013; Tidd, Bessant, Pavitt, 2001). Opór przed innowacjami jest wciąż obecny w polskim społeczeństwie, dlatego dużym wyzwaniem dla firm szkoleniowych jest ten opór przełamywać.

3.5. Bariery innowacyjności sektora usług szkoleniowych

Większość badaczy innowacyjności uznaje, że wdrażanie innowacji, z definicji, jest ryzykowne, kosztowne, trudne i charakteryzuje się wysokim poziomem niepewności. Naturalnym jest również to, że w rzeczywistości większość projektów innowacyjnych nie osiąga zamierzonego sukcesu, a nowe produkty, czy usługi często nie zdobywają od razu komercyjnego uznania na rynku (Bhuiyan, 2011). Należy jednak w rozważaniach nad barierami innowacyjności rozgraniczyć po pierwsze specyfikę sektora i branży, w której innowacje powstają i są komercjalizowane, po drugie sam rodzaj innowacji, a po trzecie etapy procesu innowacyjnego. Inne koszty, ryzyko i poziom złożoności procesów będzie miał miejsce w zaawansowanych innowacyjnie przedsiębiorstwach przemysłowych, a inny w usługowych (CASE 2009). W samym sektorze usługowych różnorodność branż i profil podmiotów determinuje bariery, jakie mogą napotkać w swojej działalności innowacyjnej, a może być ich wiele. Rozwój innowacji hamowany jest nie tylko ograniczonymi zasobami pojedynczej organizacji (dominują mikro- i małe firmy), ale uwarunkowaniami tkwiącymi w

otoczeniu przedsiębiorstwa (Szuba 2006, s. 88-90). Stąd w literaturze wymienia się przede wszystkim bariery o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym wobec firmy. Najczęściej pojawiające się w opinii badaczy bariery innowacyjności zostały ujęte w poniższej tabeli 23.

Tabela 23. Zestawienie barier innowacyjności

Bariery wewnętrzne	Bariery zewnętrzne
• Zasoby finansowe - niedostateczne własne zasoby finansowe. • B+R – brak własnych działów badawczo-rozwojowych, brak umiejętności prowadzenia badań, brak czasu na takie działania. • Struktura organizacyjna - zastane struktury organizacyjne, biurokracja, sztywność organizacyjna, opór przed zmianami. • Opór pracowników - strach przed nieznanym, brak zaufania do kierownictwa, obawy przed błędami, zmniejszeniem prestiżu zawodowego. • Kompetencje i wiedza - niedostatek wykwalifikowanych pracowników, brak specjalistów, niski stopień zaangażowania w działalność badawczo-rozwojową. • Kultura organizacyjna - przywiązanie do sprawdzonych wzorców, brak motywacji, opór przed innowacjami, słaba komunikacja wewnętrzna. • Zarządzanie - brak przywództwa, niewłaściwe zarządzanie projektami innowacyjnymi, niedostateczne inwestycje w rozwój kompetencji. • Psychospołeczne bariery - niezrozumienie potrzeby zmian, brak doświadczeń z nowościami, strach przed błędami i negatywnymi skutkami zmian.	• Bariery administracyjne – biurokracja, długość i sztywność procedur. • Regulacje prawne - skomplikowane i nieprzystosowane przepisy prawa, zmieniające się normy prawne. • Ekonomiczne bariery - brak odpowiednich źródeł finansowania, wysokie oprocentowanie kredytów, brak wsparcia ze strony państwa trudności. • Rynkowe bariery - słaba reakcja rynku na innowacje, niepewność zbytu nowych produktów, agresywna konkurencja zagraniczna, zbyt mały popyt na innowacyjne rozwiązania. • Społeczne i kulturowe - brak społecznego poszanowania dla innowacyjności, niechęć do współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorcami, obawy przed ryzykiem inwestycyjnym. • Konkurencja i imitacja - kopiowanie rozwiązań zamiast tworzenia nowych, agresywna konkurencja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw" PARP 2021, Kłosiewicz-Górecka U. (2016), Innowacje w sektorze usług – motywy, bariery oraz wsparcie działalności innowacyjnej, w: HANDEL WEWNĘTRZNY 2016;5(364, s.115-127, Agnieszka Śpionek, *Innowacyjność - definicja, ogólne informacje o innowacyjności w regionie,* Perera, G.A.T.R. & Weerasinghe, V.E.I.W. (2021). Determinants of Innovation and Factors Affecting Small Business Success and Failure. *International Journal of Arts and Commerce*, 10(6), 1-28. Szuba M. (2006), Międzynarodowa konkurencyjność MSP w Polsce, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 2.

Niektórzy autorzy wprowadzają inny podział barier wpływających na innowacyjność, a mianowicie: ekonomiczne, rynkowe, legislacyjne, osobowe oraz związane z poziomem badań naukowych. Barierami ekonomicznymi są przede wszystkim ograniczenia w zakresie dostępnych środków finansowych, zarówno własnych, jak i zewnętrznych, które są niezbędne

do wspierania działalności innowacyjnej (Matusiak, 2000). Badania przeprowadzone przez Damanpour (1991, s. 555-590) wskazały, że organizacje posiadające większe zasoby finansowe są bardziej skłonne do podejmowania ryzyka związanego z innowacjami. Jednakże, jak wskazują badania (Wojtczuk-Turek, 2012; PIFS, 2021), wiele polskich firm szkoleniowych, szczególnie z sektora MŚP, nadal zmaga się z ograniczeniami w tym zakresie. Z raportu BBKL wynika, że ograniczone zasoby finansowe są główną przyczyną niepodejmowania działań innowacyjnych przez przedsiębiorstwa w branży szkoleniowo-rozwojowej (BBKL, 2023, s. 43). Brak odpowiednich środków finansowych ogranicza inwestycje w rozwój zasobów ludzkich, infrastrukturę oraz nowe technologie, co skutkuje spowolnieniem tempa wdrażania nowatorskich rozwiązań (Santamaría i in., 2012). Badania przeprowadzone przez Główny Urząd Statystyczny (GUS)[43] w latach 2012-2020 potwierdzają, że najważniejszą barierą dla innowacyjności w polskim sektorze MŚP jest brak możliwości finansowania innowacji z własnych źródeł firmy. W kontekście sektora usług, bariery te są spójne z wynikami badań prowadzonych przez różne ośrodki naukowe. W szczególności, badania U. Szulczyńskiej z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu wskazują, że wśród kluczowych przeszkód w działalności innowacyjnej identyfikowanych przez menedżerów znajdują się: wysokie koszty, wysokie ryzyko związane z podejmowaniem działań innowacyjnych oraz trudności w nawiązywaniu współpracy z partnerami innowacyjnymi (Szulczyńska, 2015, s. 270-272).

Barierami rynkowymi, z kolei, są: wysoki poziom niepewności oraz brak rozpoznania potrzeb społeczno-gospodarczych, a także niewystarczająca konkurencja wymuszająca zmiany. Bariery legislacyjne wynikają z niejednoznaczności oraz braku przejrzystości w regulacjach prawnych oraz nadmiaru przepisów i norm (Matusiak, 2000, s. 57). Bariery osobowe obejmują niewystarczający potencjał ludzki (skład ilościowy, brak wymaganych kompetencji, odtwórcze podejście do problemów), trudności w pracy zespołowej oraz obawy przed zmianami (Penc, 1998). Przeszkody związane z badaniami naukowymi związane są natomiast z brakiem współpracy instytucjonalnej, która jest kluczowa dla stworzenia pomostu między teorią, a praktyką (Penc, 1998, s. 278-279). Co więcej, znaczącym utrudnieniem w promowaniu innowacyjności jest także zbyt mały popyt na innowacje, co ogranicza zainteresowanie aktywnością innowacyjną. Mimo że klienci wyrażają oczekiwanie wobec innowacyjnych rozwiązań w zakresie świadczenia usług, często wybierają tańsze usługi, nawet jeśli są one mniej innowacyjne. Ta preferencja wynika z kluczowego znaczenia ceny jako

[43] Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2020, GUS, Warszawa.

kryterium wyboru oraz z niematerialnego charakteru usług, który utrudnia obiektywną ocenę nowatorskich rozwiązań i przekonanie klientów do płacenia „premii za innowacyjność" (Gallouj, 2002, s. 137-154). W sektorze usług szkoleniowo-rozwojowych występują specyficzne bariery, które wpływają na innowacyjność w tej branży. W oparciu o raport Instytutu Analiz Rynku Pracy (Praca zbiorowa, 2020) oraz badania BBKL (PARP, 2023) z 2023 roku, można wyróżnić następujące przeszkody:

1. Ograniczenia budżetowe organizacji. W okresach spowolnienia gospodarczego i niepewności rynkowej, przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności redukują wydatki na rozwój pracowników, czyli szkolenia. Ta tendencja wpływa bezpośrednio na kondycję rynku usług rozwojowych, ograniczając popyt na szkolenia i rozwój umiejętności w firmach. Optymalizacja kosztów w trudnych warunkach ekonomicznych skutkuje zmniejszeniem dostępnych środków na inwestycje w innowacyjne usługi szkoleniowe.

2. Brak dostosowania oferty do potrzeb klientów. Klienci usług rozwojowych oczekują szkoleń dostosowanych do ich specyficznych potrzeb. Standardowe kursy e-learningowe często nie budzą zainteresowania wśród grupowych odbiorców, co utrudnia sprzedaż uniwersalnych programów szkoleniowych. Dostosowanie gotowych produktów do indywidualnych wymagań klientów wiąże się z dodatkowymi kosztami, co wpływa na cenę usług.

3. Brak zasobów kompetencyjnych. W branży usług rozwojowych istnieje znaczący problem z brakiem zasobów kompetencyjnych. Co czwarty przedsiębiorca wskazuje na ten czynnik jako główną przeszkodę w rozwijaniu innowacyjności. Problem ten jest dodatkowo potęgowany przez brak planowania działań mających na celu rozwój kompetencji pracowników. Niedostatek odpowiednich umiejętności utrudnia wdrażanie nowych, innowacyjnych rozwiązań, co negatywnie wpływa na konkurencyjność firm w tym sektorze.

4. Działalność innowacyjna o charakterze imitacyjnym. W sektorze usług rozwojowych częstym zjawiskiem jest działalność innowacyjna o charakterze imitacyjnym. Wiele firm w tej branży wybiera kopiowanie dostępnych na rynku rozwiązań zamiast tworzenia nowych, oryginalnych innowacji. Takie podejście ogranicza możliwości wprowadzania nowatorskich usług i rozwiązań, co wpływa na stagnację innowacyjną i brak różnicowania oferty

5. Wzrost znaczenia i kosztów usług online. Pandemia COVID-19 zwiększyła znaczenie usług online, które oferują możliwość zdalnego uczenia się. Mimo, że usługi te mogą redukować koszty organizacyjne, wymagają one znacznych inwestycji w technologie i platformy do nauki

zdalnej. Adaptacja do tych wymagań wiąże się z dodatkowymi kosztami dla dostawców usług szkoleniowych.

6. Niska aktywność edukacyjna dorosłych w zakresie uczenia się przez całe życie oraz podnoszenia kwalifikacji stanowi istotną barierę. Niski poziom kultury edukacyjnej, brak potrzeby ciągłego kształcenia oraz niedocenianie kształcenia pozaformalnego w polskim systemie edukacji ograniczają rozwój sektora usług rozwojowych.

Każda z tych barier wpływa na różne aspekty rynku usług szkoleniowych, w tym na rozwój kompetencji, jakość usług oraz zdolność do innowacyjnego dostosowywania oferty. Te bariery podkreślają potrzebę lepszego planowania i inwestowania w rozwój kompetencji, aby zwiększyć innowacyjność i konkurencyjność sektora usług szkoleniowo-rozwojowych. Charakterystyczne dla branży szkoleniowej bariery innowacyjne dotyczą też:

- **Braków w wiedzy i strategii**. Wiele podmiotów nie posiada strategii dotyczących praw własności intelektualnej, ani nie integruje takich praw ze swoją ogólną strategią biznesową, głównie z powodu braku wiedzy i doświadczenia. To ogranicza ich możliwości innowacyjne i adaptacyjne (Wasilczuk i in.: 2021, s. 26-28).
- **Bariery kulturowe i behawioralne**. Specyfika kulturowa, historyczna i behawioralna w niektórych krajach, w tym w Polsce, stanowi znaczącą przeszkodę dla innowacyjności. Branża szkoleniowa z uwagi na uwarunkowania historyczno-polityczne jest młoda, a zatem nie w pełni ukształtowana i zdolna do innowacyjności. Te bariery są często trudniejsze do przezwyciężenia niż bariery finansowe (Bernat i in., 2017).
- **Czas i zasoby**. Brak czasu na myślenie o innowacjach oraz niewystarczający dostęp do wiedzy na temat najnowszych rozwiązań również stanowią poważne przeszkody. Firmy często są zbyt zajęte bieżącymi obowiązkami, aby móc inwestować w rozwój innowacyjnych usług (PARP, 2022). „Skupianie się na bieżącej działalności" było najczęściej wymienionym czynnikiem hamujących innowacyjność w badaniach Kuczewskiej i Nowackiego z 2016r (s. 3-19).

Na koniec tej części rozprawy warto przytoczyć bariery i proponowane rekomendacje dla ich przezwyciężania (patrz. Tabela 24).

Tabela 24. Zestawienie barier i rekomendacji

Bariera	Rekomendacja
Nadmierne forsowanie przez kierownictwo może ograniczać inicjatywę i kreatywność pracowników, co skutkuje biernością i brakiem	Promowanie przywództwa angażującego, które stawia na odpowiedzialność, samodzielność i inicjatywę pracowników, co prowadzi do

nowych pomysłów.	zwiększenia efektywności i innowacyjności.
Codzienne zadania, które nie przynoszą wartości odbiorcom, zajmują znaczną część czasu pracy, co obniża ogólną efektywność organizacji („czerwone nawyki”).	Skupienie na działaniach "zielonych", czyli takich, które są bezpośrednio wartościowe dla odbiorców, i eliminowanie czynności zbędnych.
Brak równowagi w rozwoju różnych sektorów firmy może prowadzić do problemów z efektywnością i adaptacją do zmieniających się warunków rynkowych.	Wprowadzenie koordynacji działań między różnymi segmentami firmy oraz stosowanie metody S&OP (Sales and Operations Planning) dla lepszej integracji działań produkcyjnych i rynkowych.
Nadmierna biurokracja i niejasne cele operacyjne mogą prowadzić do nieefektywności i demotywacji pracowników.	Upraszczać cele i procesy, jasno komunikować oczekiwania oraz redukować niepotrzebną biurokrację.
Skupienie na kosztach zamiast na czasie i indywidualnych potrzebach klientów może hamować innowacje i adaptację do rynkowych trendów.	Zastosowanie metody QRM (Quick Response Manufacturing), która koncentruje się na skracaniu czasu realizacji projektów i dostosowywaniu operacji do indywidualnych potrzeb klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://4results.pl/5_barier_ktore_hamuja_rozwoj_twojej_firmy/ dostęp: 2023.

Konkluzje

Rozdział trzeci koncentruje się na czynnikach, które mogą wpływać na innowacyjność w sektorze usług szkoleniowych. Na podstawie analizy przedstawionych informacji można wyciągnąć następujące wnioski. W procesie wdrażania innowacji w usługach szkoleniowych kluczową rolę odgrywają zarówno czynniki endogeniczne (wewnętrzne), jak i egzogeniczne (zewnętrzne). Jest to istotne, aby dostawcy usług szkoleniowych rozumieli i analizowali wpływ tych czynników na swoje działania. Wysokie umiejętności i wiedza merytoryczna innowatorów, a także ich zdolność do adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych, są fundamentalne dla skuteczności innowacji. Osobiste cechy innowatorów mają również ogromne znaczenie, co pokazuje konieczność rozwijania kompetencji oraz ciągłego uczenia się. Wdrożenie innowacji napotyka na różnorodne bariery, w tym brak odpowiedniego wsparcia finansowego, trudności w ocenie potrzeb rynku oraz opór przed zmianami w organizacjach. W związku z tym, istotne są programy pomocowe i wsparcie dla podmiotów szkoleniowych, które mogą ułatwić proces wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Silne znaczenie ma także współpraca z innymi instytucjami oraz transfer wiedzy, co pozwala na lepsze dostosowanie oferty do potrzeb klientów i trendów rynkowych. Inwestowanie w rozwój sieci kontaktów biznesowych oraz udział w praktykach wymiany wiedzy może znacząco wspierać innowacyjność. Na podstawie zrealizowanych badań, konieczne wydaje się dalsze badanie uwarunkowań innowacyjności w branży szkoleniowej, aby zrozumieć pełny

zakres wpływu poszczególnych czynników oraz uzyskać dokładniejszy obraz ich interakcji. Podsumowując, rozdział trzeci wykazuje złożoność i wieloaspektowość zagadnienia innowacyjności w usługach szkoleniowych. Dostarcza cennych informacji dla praktyków oraz badaczy, wskazując na kluczowe obszary wymagające uwagi w celu poprawy konkurencyjności sektora szkoleniowego w Polsce.

4. Determinanty innowacyjności usług szkoleniowych świadczonych przez niepubliczne podmioty w Polsce w świetle badań własnych

4.1. Metodyka badań

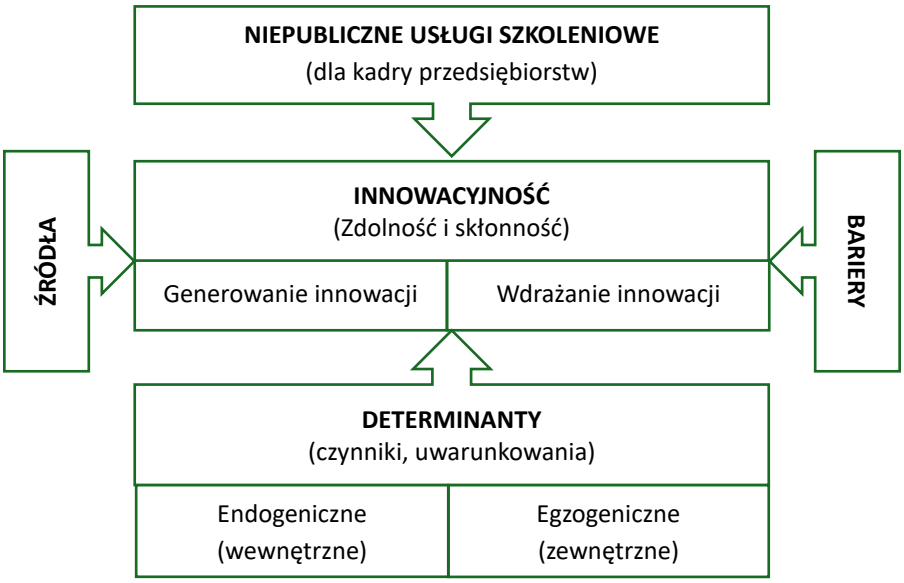
Obserwacje rynku szkoleń oraz zaangażowanie zawodowe Autorki w usługi rozwojowe przyczyniło się do przeprowadzenia pogłębionych analiz w poszukiwaniu DNA innowatora szkoleniowego. Zastanawiające jest bowiem, zarówno z poziomu naukowe, jak i praktycznego co skłania określone jednostki i organizacje świadczące usługi szkoleniowe do tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań? Jak odpowiedź na to pytanie może wypełnić lukę poznawczą oraz dostarczyć rekomendacji dla podmiotów szkoleniowych celem poprawy ich zdolności i aktywności innowacyjnej? Powszechnie przyjęło się, co potwierdzają liczne badania naukowe, że innowacje stanowią o przewadze konkurencyjnej podmiotów gospodarczych praktycznie w każdej dziedzinie. Zatem dla podmiotów szkoleniowych stanowią one również szanse na uzyskanie silnej pozycji rynkowej.

Prezentowana rozprawa doktorska ma charakter interdyscyplinarnego studium teoretyczno – empirycznego. W zastosowano w niej podejście dedukcyjno-indukcyjne do badań. Podejście to odnosi się do paradygmatu pozytywistycznego (Brycz, Dudycz, 2010, s. 56), który zakłada, że nauka powinna opierać się na obserwacji i dowodach, aby formułować ogólne prawa i przyczynowość. W tym podejściu, dedukcja i indukcja są używane razem w procesie badawczym.

Problem i założenia badawcze

Na podstawie analizy literatury stwierdzono, że na rynek usług szkoleniowych oddziaływują wiele czynników. Nie sprecyzowano jednak jakie czynniki wpływają na innowacyjność podmiotów szkoleniowych. W związku z tym sformułowany został problem badawczy, który odnosi się do zidentyfikowania czynników determinujących zdolność jednostek i organizacji do generowania i wdrażania innowacji na rynku niepublicznych usług szkoleniowych ukierunkowanych na rozwój kadry przedsiębiorstw w Polsce. Autorka przyjęła założenie, że na innowacyjność usług szkoleniowych wpływa wiele czynników dlatego w efekcie przeprowadzonych badań literaturowych dokonano wyboru czynników do dalszej fazy badań empirycznych. Rysunek . przedstawia przyjęty przez Autorką model badawczy, który zakłada poznanie determinant endogenicznych (wewnętrznych) i egzogenicznych (zewnętrznych)

mających wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych. Determinanty zostały podzielone ze względu na obszar procesu innowacyjnego, czyli etap generowania innowacji oraz wdrażania jej. Ponadto badaniu poddano również źródła, jako czynnik stymulujący tworzenie innowacji oraz bariery, jako czynnik hamujących rozwój innowacyjności.



Rysunek 21. Model badawczy determinantów innowacyjności niepublicznych usług szkoleniowych w Polsce.

Źródło: Opracowanie własne.

Procedura badawcza

Zgodnie z przyjętymi standardami procedurę badawczą podzielono na sześć etapów. Etap pierwszy polegał na analizie dostępnej literatury, etap drugi dotyczył formułowania problemu badawczego i przygotowania koncepcji badania. Kolejne trzy etapy wyjaśniają przebieg badań wtórnych. Ostatni etap zakładał przeprowadzenia analizy zgormadzonych danych oraz formułowanie wniosków i rekomendacji do dalszych badań oraz dla podmiotów rynku szkoleń. Na rysunku 22. zaprezentowano szczegółowo kolejne kroki w realizacji procedury badawczej, wraz ze wskazaniem przeprowadzonych w ich ramach działań.

Rysunek 22. Procedura badawcza

Źródło: opracowanie własne

Aby zrealizować założone cele pracy, zaplanowana procedura badawcza podzielona została na dwa rodzaje badań:

I. Badania literaturowe

Prowadzone przez autorkę rozprawy w latach 2012-2022 (aktualizacja w 2024r.) obejmujące:

- akty prawne: ustawy, rozporządzenia
- publikacje naukowe,
- artykuły naukowe i publicystyczne,
- raporty i ekspertyzy branżowe,
- dane statystyczne GUS, OECD, PARP i inne
- źródła internetowe.

Badania literaturowe dotyczyły następujących dyscyplin naukowych: zarządzania, ekonomii, edukacji i psychologii. Analizie teoretycznej poddano zagadnienia teorii zarządzania zasobami ludzkimi, innowacji oraz innowacyjności usług, edukacji i kształcenia ustawicznego dorosłych (andragogika), psychologii twórczości, a także metodologii badań naukowych.

II. Badanie empiryczne

Prowadzone przez Autorkę w 2018/2019 i 2023 roku. W badaniach empirycznych zastosowanie znalazła reguła tzw. triangulacji (Denzin, 2006) metod badawczych i analiz w celu uzyskania możliwie najbardziej wiarygodnych danych, niezbędnych do sformułowania rzetelnych wniosków i weryfikacji hipotez badawczych. Zaprojektowanie badania empiryczne objęły następujące działania:

1. Przygotowanie operatu podmiotów szkoleniowych

Pierwszym krokiem było opracowanie operatu aktywnych, niepublicznych podmiotów szkoleniowych prowadzących działalność w obszarze szkoleń biznesowych skierowanych do kadry przedsiębiorstw z siedzibą w Polsce w podziale na[44]:

a. Osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (najczęściej niezależni trenerzy)
b. Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające od 1-9 osób)
c. Małe i średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające od 10 do 49 osób)
d. Średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające od 50 do 249 osób)
e. Duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 249 osób)

Badanie objęło osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej (np. trenerzy, pracownicy spółek zajmujący się świadczeniem szkoleń), osoby fizyczne prowadzące

[44] Podział zgodny z art. 104-106 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r. ((Dz.U. z 2015 r. poz. 584)

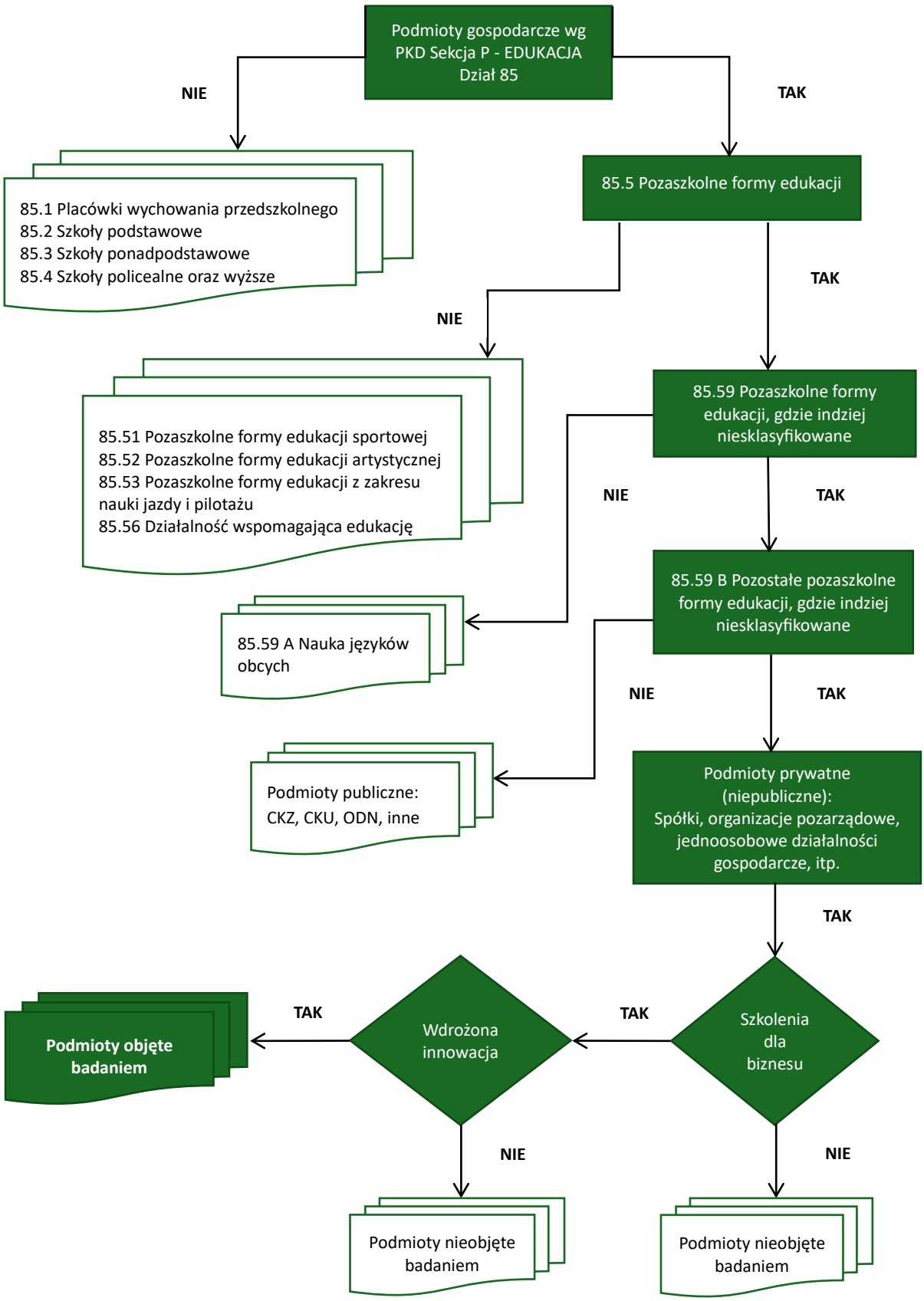
jednoosobową działalność gospodarczą, właściciele i członkowie zarządu spółek, przedstawiciele organizacji pozarządowych i organizacji otoczenia biznesu – autorów innowacji szkoleniowej. Do badania zakwalifikowano podmioty spełniające kryterium działalności wg kodu PKD 85.59 B Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane (Sekcja P) zgodnie z rejestrem regon GUS. Pominięte zostały wszystkie instytucje publiczne, które prowadzą szkolenia. Szkolenia artystyczne, sportowe, turystyczne, związane z nieruchomościami, spółdzielnie socjalne, CKZ/CKU i osoby świadczące korepetycje zostały wyeliminowane z operatu. Nie brano pod uwagę również żadnych szkoleń dla dzieci i młodzieży. Opracowany operat podmiotów szkoleniowych posłużył do przeprowadzenia pierwszego badania kwestionariuszowego (badania wstępnego). Operat zawierał nazwę podmiotu i dane teleadresowe Powstał na podstawie poniższych rejestrów/baz na zasadzie porównania zbiorów oraz wyselekcjonowania podmiotów świadczących usługi szkoleniowe dla biznesu i kadry przedsiębiorstw:

Tabela 25. Zestawienie rejestrów podmiotów szkoleniowych w Polsce (stan na 2018r.)

Lp.	Nazwa rejestru/bazy	Liczba podmiotów w rejestrze
1.	Rejestr Instytucji Szkoleniowych prowadzony przez Wojewódzkie Urzędy Pracy na podstawie Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (www.stor.praca.gov.pl)	16189
2.	Infobrokering.pl	10600
3.	Edustacja.pl Baza kursów i szkoleń (www.edustacja.pl)	5239
4.	BUR-Baza Usług Rozwojowych prowadzona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/)	3480
5.	Rejestr członków Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (www.pifs.org.pl)	366

Źródło: opracowanie własne

Ostatecznie z operatu zawierającego 17370 rekordów wylosowano próbę 376 obiektów. Przyjęto ufności na poziomie $\alpha = 0,95$, błąd maksymalny na poziomie 5%, a wielkość frakcji 0,5. Dobór próbek do badania został dokonany losowo wg następującego schematu (patrz. Rysunek 23.)



Rysunek 23. Schemat doboru próby do badania ilościowego – etap I

Źródło: opracowanie własne

2. Badanie kwestionariuszowe techniką CAWI – etap I (wstępny) – eksploracja innowatorów usług szkoleniowych

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie wystandaryzowanego badania kwestionariuszowego techniką CAWI – ankiety internetowej (z ang. *Computer Assisted Web Interview*). To technika zbierania danych, polegająca na przeprowadzaniu ankiety przez Internet przy wykorzystaniu specjalnego oprogramowania. Technika CAWI zalicza się do grupy badań ilościowych. Zalety badania kwestionariuszowego za pomocą ankiety CAWI (www 30) to:

1 Wygodne i łatwe w użyciu: Respondenci mogą wypełnić ankietę w dogodnym dla siebie czasie i miejscu, korzystając z komputera lub urządzenia mobilnego z dostępem do Internetu.
2 Szybkie zbieranie danych: Internetowy charakter badania pozwala na szybkie dotarcie do dużej liczby respondentów oraz natychmiastowe gromadzenie i przetwarzanie danych.
3 Oszczędność czasu i kosztów: Brak konieczności drukowania, rozsyłania i ręcznego przetwarzania ankiet przekłada się na oszczędność czasu i kosztów związanych z tradycyjnymi metodami zbierania danych.
4 Większa anonimowość: Respondenci mogą czuć się bardziej komfortowo i bardziej skłonni do udzielania szczerych odpowiedzi, ponieważ nie muszą bezpośrednio kontaktować się z ankieterem.
5 Elastyczność: Ankieta CAWI pozwala na zastosowanie różnych typów pytań (jednokrotnego wyboru, wielokrotnego wyboru, skali Likerta, itp.) oraz dynamiczne dostosowanie się do odpowiedzi respondentów poprzez skakanie pytań lub warunkowe pytania.
6 Łatwość analizy danych: Dane zebrane za pomocą ankiety CAWI są zwykle zapisywane w formie elektronicznej, co ułatwia analizę i generowanie raportów.

Podmioty szkoleniowe zgromadzone we wcześniej przygotowanej bazie otrzymały za pomocą poczty elektronicznej link do wypełnienia ankiety internetowej. Ankieta zawierała 7 pytań dotyczących:

1. Informacji czy podmiot prowadzi szkolenia dla kadry przedsiębiorstw;
2. Informacji czy podmiot wdrożył co najmniej jedną innowację szkoleniową;
3. Lata działalności podmiotu szkoleniowego,
4. Wielkości podmiotu wg kryterium zatrudnienia,

5. Rodzaju wdrożonej innowacji.
6. Autora innowacji.
7. Kontaktu do autora innowacji.

Po uzyskaniu wyników ze wstępnego etapu badania CAWI i analizie zgromadzonych danych, operat podmiotów szkoleniowych został skorygowany i pozostały w nim zbiory danych dotyczące wyłącznie podmiotów, które wdrożyły innowację szkoleniową w trakcie swojej działalności w latach 2012 - 2022 (N=396).

3. Badanie jakościowe metodą IDI – etap II - eksploracja czynników

Do ustalenia czynników wpływających na innowacyjność usług szkoleniowych została wybrana metoda wywiadu indywidualnego pogłębionego. Wywiad pogłębiony, zwany również wywiadem niestrukturyzowanym ma na celu jest holistyczne zrozumienie tematu. Wywiad tego typu może być również używany do określenia interesujących obszarów i zagadnień, które potencjalnie mogłyby być przeanalizowane w przyszłości. Jest on przeprowadzany w formie zadawania pytań otwartych w ramach określonego zakresu tematycznego [Patton 1987]. Badania techniką IDI (z ang. *Individual In-Depth Interview*) to metoda zbierania danych, polegająca na przeprowadzaniu indywidualnych, pogłębionych wywiadów z respondentami. W trakcie IDI badacz przeprowadza rozmowę face-to-face lub telefonicznie z jednym respondentem, starając się zgłębić jego perspektywy, doświadczenia i opinie na dany temat. IDI jest często stosowane w badaniach jakościowych, szczególnie w naukach społecznych i marketingu. Cechuje się kilkoma charakterystycznymi cechami:

1 Pogłębione zrozumienie: IDI umożliwia badaczowi dogłębne poznanie perspektyw i doświadczeń respondentów. Daje możliwość zgłębienia motywacji, uczuć, przekonań i kontekstu społecznego.
2 Indywidualne podejście: Każdy wywiad jest przeprowadzany z jednym respondentem, co pozwala na pełne skoncentrowanie się na jego opowieści, uwagach i odpowiedziach.
3 Elastyczność i adaptacyjność: Badacz może dostosować przebieg wywiadu do potrzeb i reakcji respondentów, aby uzyskać jak najwięcej informacji i wniknąć w temat.
4 Jakość danych: IDI daje możliwość zebrania szczegółowych i wnikliwych informacji, które mogą być przydatne do generowania głębokich wniosków i zrozumienia badanego zagadnienia.

5 Kontekstualne wyjaśnienia: IDI pozwala respondentom na bardziej szczegółowe omówienie i wyjaśnienie swoich odpowiedzi, co może być trudniejsze w przypadku innych metod badawczych.

W badaniu jakościowym została zastosowana orientacja humanistyczna. Zdaniem W. Dilthey nie wystarcza obserwacja zjawisk, należy je rozumieć oraz rozumieć ludzi, ich zachowania i motywy. W tym podejściu celem badania jest zrozumienie i interpretacja, duże znaczenie ma kontekst zdarzenia lub badanego procesu. Badacz stara się słuchać, prowadzić dialog, wczuwać się w stany psychiczne badanych, stara się je zrozumieć, nie kierując się wcześniej przyjętym modelem teoretycznym. Humanistyczny model poznania naukowego ma swój wyraz w postaci jakościowych badań empirycznych. Badania jakościowe nazywane również idiograficznymi lub idiomatycznymi można najkrócej zdefiniować jako „sposoby diagnozowania i analizowania zjawisk w ich kontekście historyczno-społecznym i podmiotowym wykorzystujące m.in. podejście fenomenologiczne i hermeneutyczne" (Milerski i Śliwerski, 2000). M. Łobocki zalicza badania jakościowe do tzw. badań miękkich, czyli przeprowadzanych za pomocą nieustrukturalizowanych metod i technik badawczych, a ich istotę widzi w rozumieniu i interpretowaniu zjawisk interesujących badacza (Łobacki, 2004). Zdaniem D. Kubinowskiego badania jakościowe zajmują się poznawaniem znaczących przejawów badanego zjawiska w sposób możliwie najbardziej odpowiadający sukcesywnie odkrywanej w danym kontekście jego istocie. Badacz chcąc nawiązać bezpośredni, dobry kontakt z osobą badaną, staje z nią „na równi", jest partnerem, stara się słuchać i zrozumieć, poznać „od wewnątrz". Aby to osiągnąć badacz stosuje w toku badania empatię, subiektywne podejście, introspekcję, korzysta z nie matematycznych sposobów badania zjawisk i z nieustrukturyzowanych metod i narzędzi badawczych (Kubinowski, 2011, s.61).

Przeprowadzenie badań jakościowych miało na celu eksplorację danej innowacji szkoleniowej oraz identyfikację czynników wpływających na innowacyjność wybranej usługi szkoleniowej. Badanie zostało przeprowadzone wyłącznie z autorem/autorami wdrożonej innowacji. Wywiady miały charakter narracyjny i dotyczyły podmiotów, które wdrożyły przynajmniej jedną innowację szkoleniową w przeszłości, tj. w latach 2012-2022. W badaniu jakościowym zastosowano **podejście retrospektywne** do uzyskania danych. Retrospekcja jako metoda badawcza odnosi się do zbierania danych i informacji na temat zdarzeń, doświadczeń lub zachowań, które miały miejsce w przeszłości. Metoda ta polega na proszeniu uczestników badania o przypomnienie sobie i opisanie wydarzeń, które już się wydarzyły. Metoda jest

zapożyczona z psychologii i koncentruje się na przywołaniu z pamięci i zwerbalizowaniu świadomych procesów kognitywnych, które miały miejsce w określonej przeszłości. Celem tego rodzaju badań jest ocena racjonalności minionych działań gospodarczych, weryfikacja słuszności podjętych wcześniej decyzji, ustalenie związków między czynnikami przyczynowymi, a skutkami, czy ocena efektywności interwencji lub identyfikacja wzorców zachowań. W badaniach retrospektywnych badacze mogą wykorzystywać różne techniki, takie jak wywiady retrospektywne, kwestionariusze ankietowe lub analizę dokumentów, aby zbierać dane od uczestników. Następnie analizują te dane w celu zrozumienia przyczyn, skutków lub wzorców związanych z danym zdarzeniem lub zachowaniem. Metoda retrospekcyjna ma swoje ograniczenia (patrz tabela.), ponieważ opiera się na pamięci uczestników, która może być podatna na błędy, zniekształcenia lub braki informacji. Jednak mimo tych ograniczeń, retrospekcja może być cennym narzędziem badawczym, szczególnie w przypadkach, gdy nie ma dostępnych innych danych lub gdy badane zdarzenia mają charakter historyczny. Analiza przeszłości służy konstruowaniu lepszej przyszłości.

Tabela 26. Zestawienie wad i zalet podejścia retrospektywnego w badaniach jakościowych

Wady	Zalety
• Pamięć i zakłócenia: Retrospektywne pytania mogą polegać na zdolności respondentów do dokładnego przypomnienia sobie przeszłych wydarzeń. Pamięć może być podatna na błędy, selektywność i wpływ innych czynników, co może wprowadzać pewne zakłócenia. • Obiektywność: Retrospektywne wywiady opierają się na subiektywnych wspomnieniach respondentów, które mogą być pod wpływem uprzedzeń, selektywności czy reinterpretacji. • Zniekształcenia czasowe: Z biegiem czasu nasze spostrzeganie i interpretacja wydarzeń może ulegać zmianie, co może wpływać na wiarygodność informacji uzyskanych za pomocą retrospektywnych pytań.	• Rekonstrukcja przeszłych zdarzeń: Retrospektywna perspektywa pozwala respondentom na przypomnienie sobie i opowiedzenie o wydarzeniach, które mogą być już dla nich odległe w czasie. • Uzyskanie głębszych informacji: Pytanie o retrospektywę może skłonić respondentów do skupienia się na szczegółach i drobiazgach, które mogą być istotne dla badanej kwestii. Mogą wspominać o uczuciach, myślach i kontekście, których nie uwzględniliby w bieżących doświadczeniach. • Analiza przyczynowo-skutkowa: Retrospektywa pozwala na lepsze zrozumienie związku przyczynowo-skutkowego między wydarzeniami lub decyzjami, które miały miejsce wcześniej. • Identyfikacja trendów i zmian: Poprzez retrospektywną analizę, możliwe jest wykrycie trendów, ewolucji i zmian w czasie, co może być cenne w badaniu długoterminowych procesów lub zachowań.

Źródło: opracowanie własne

W celu przeprowadzenia wywiadów konieczne było opracowanie scenariusza rozmowy zawierającego 6 elementów: wprowadzenie (1), charakterystykę respondenta (2), charakterystykę wdrożonej innowacji (3), genezę powstania innowacji (4), determinanty (5) i podsumowanie (6). Scenariusz wywiadu stanowi załącznik do niniejszej rozprawy. Respondenci do badania zostali wybrani na podstawie doboru celowego spośród podmiotów zgromadzonych w bazie po zakończeniu pierwszego badania CAWI, wg wielkości podmiotu szkoleniowego.

Tabela 27. Zastawienie respondentów wg wielkości i liczby wywiadów IDI

Wielkość podmiotu	Liczba wywiadów
Osoba fizyczna z działalnością gospodarczą	3 IDI
Mikro przedsiębiorstwo	3 IDI
Małe przedsiębiorstwo	2 IDI
Średnie przedsiębiorstwo	1 IDI
Duże przedsiębiorstwo	1 IDI
Łącznie	**10 IDI**

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy wywiad był rejestrowany w technice audio za pomocą dedykowanego oprogramowania komputerowego, w którym została następnie dokonana transkrypcja rozmowy i analiza zebranych danych za pomocą specjalistycznego oprogramowania. Wnioski z przeprowadzonych wywiadów z twórcami innowacji szkoleniowej pozwoliły na poznanie specyfiki wdrożonej innowacji, poznanie samego innowatora oraz sporządzenie listy kluczowych czynników, które w opinii respondentów wpłynęły na innowacyjność ich usługi szkoleniowej.

4. Badanie kwestionariuszowe techniką CAWI – etap III (badanie zasadnicze) – weryfikacja determinant

Poza potrzebą identyfikacji determinant wpływających na innowacyjność usług szkoleniowych wskazane jest poznanie związków, zależności zachodzących między badanymi zjawiskami, które określa się mianem zmiennych, a wśród których rozróżnia się zmienne zależne i niezależne. Jak podaje J. Brzeziński (1990, s.24) „zmienna", będąca podmiotem badań naukowych, której związki z innymi zmiennymi mają być określone, nosi miano zmiennej zależnej (ang. *dependent variable*). Z kolei zmienne, od których ona zależy, które na

nią oddziaływują, określa się mianem zmiennych niezależnych (ang. *independent variables*). Zmiennymi niezależnymi są w odniesieniu do niniejszej pracy czynniki (w tym źródła i bariery), które zostały ustalone w trakcie badania jakościowego. Następnie posłużyły do przeprowadzenia drugiego, zasadniczego badania ilościowego. Przeprowadzenie III etapu badania miało na celu weryfikację wpływu poszczególnych czynników i ustalenie zależności pomiędzy zidentyfikowanymi czynnikami wpływającymi na innowacyjność usług szkoleniowych. Badanie zostało przeprowadzone techniką wywiadu pośredniego z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety internetowej (z ang. *Computer Assisted Web Interview* – CAWI) z zastosowaniem skali porządkowej oraz skali Likerta. Kwestionariusza ankiety zawierał 15 pytań zamkniętych z kafeterią odpowiedzi, rangowaniem lub skalą Likerta, 1 pytanie otwarte oraz metryczkę respondenta. Pytania dotyczyły:

1. Staż pracy respondenta w branży szkoleniowej
2. Wielkość podmiotu liczona liczbą pracowników
3. Typ niepublicznego podmiotu szkoleniowego (forma prawna)
4. Liczby wdrożonych innowacji
5. Sposób tworzenia innowacji
6. Charakter wdrożonej innowacji (typ)
7. Przedmiot wdrożonej innowacji
8. Źródło innowacji
9. Źródła inspiracji
10. Motywacji i przyczyny wdrożenia innowacji
11. Kompetencji autora innowacji (zachowania innowacyjne)
12. Cechy innowatora
13. Wpływ czynników na generowanie innowacji (tworzenie)
14. Wpływ czynników na wdrożenie innowacji (implementację)
15. Barier utrudniających wdrażania innowacji
16. Czynnik sukcesu innowacji (pytanie otwarte)
17. Płeć respondenta/ki
18. Wykształcenie.

W kwestionariuszu (pyt. 11) został wykorzystany **test kompetencji BARS** (ang. *Behaviorally Anchored Rating Scales*), czyli skala ocen zakotwiczonych behawioralnie dostosowany do

podmiotu badania (innowatorów szkoleniowych). Jest to narzędzie oceny pracowników, które łączy elementy ilościowe i jakościowe. Jest szczególnie użyteczne w ocenie kompetencji, ponieważ opisuje konkretne zachowania odpowiadające różnym poziomom efektywności. Procedura testu precyzuje kilka kroków, które należy przeprowadzić:

1. Definiuje się kluczowe obszary kompetencji dla danego obszaru.
2. Dla każdego obszaru tworzy się skalę (zwykle od 1 do 5 lub 7), gdzie każdy punkt na skali jest opisany konkretnym zachowaniem.
3. Oceniający wybiera poziom, który najlepiej odpowiada zachowaniu ocenianego pracownika.

Główne zalety BARS to:

- Większa obiektywność oceny dzięki konkretnym opisom zachowań.
- Lepsza informacja zwrotna dla pracowników.
- Możliwość dostosowania do specyfiki organizacji i stanowiska.

Zastosowanie skali BARS w badaniu kompetencji innowatora w usługach szkoleniowych dostarczyło bogatych, kontekstowych danych. Pozwoliło na precyzyjną ocenę kluczowych kompetencji i identyfikację konkretnych obszarów do rozwoju u innowatorów szkoleniowych. Mimo pewnych wyzwań, BARS może być cennym narzędziem w zrozumieniu i rozwijaniu innowacyjności w sektorze szkoleń. Kwestionariusz analizy kompetencji wg testu BARS stanowiło załącznik do niniejszej rozprawy.

Podmioty szkoleniowe, zgromadzone w bazie, które potwierdziły wdrożenie przynajmniej jednej innowacji szkoleniowej otrzymały za pomocą poczty elektronicznej link z dostępem do pytań umieszczonych na stronie internetowej dedykowanej badaniu. Odpowiedzi gromadzone będą automatycznie w wersji arkusza kalkulacyjnego, co ułatwiło zaimportowanie danych do programu przeznaczonego do analiz statystycznych. Kwestionariusz CAWI stanowił załącznik do niniejszego badania.

Analiza statystyczna

Obliczenia oraz prezentację danych ilościowych wykonano przy wykorzystaniu programów do analizy statystycznej IBM SPSS, PSPP oraz dodatku Analiza danych do MS Excel. Wyniki przedstawiano za pomocą liczebności. W przypadku skal porządkowych do których można było zastosować rangowanie obliczano statystyki opisowe takie jak średnia arytmetyczna oraz mediana. Zależności między zmiennymi porządkowymi badano za pomocą współczynnika korelacji Pearsona i Spearmana. Zależności między zmiennymi nominalnymi

oraz między zmiennymi nominalnymi a porządkowymi oceniano za pomocą tabel kontyngencji oraz testów chi-kwadrat. Jako granicę istotności statystycznej przyjęto $p<0,05$.

Weryfikację rzetelności zastosowanego narzędzia CAWI, czyli analizę zgodności wewnętrznej testu, przeprowadzono przy wykorzystaniu współczynnik Alfa Cronbacha, którego wartość wyniosła $\alpha = 0,96$. Wskazuje to na wysoką rzetelność wykorzystanego narzędzia. Obliczenia oraz prezentację danych wykonano przy wykorzystaniu programów do analizy statystycznej IBM SPSS, PSPP oraz dodatku Analiza danych do MS Excel. Wyniki przedstawiano za pomocą liczebności. W przypadku skal porządkowych do których można było zastosować rangowanie obliczano statystyki opisowe takie jak średnia arytmetyczna oraz mediana. Zależności między zmiennymi porządkowymi badano za pomocą współczynnika korelacji Pearsona i Spearmana. Do interpretacji wartości wskaźnika korelacji przyjęto następujące przedziały:

$\|Rho\| < 0,2$	Brak zależności
$0,2 < \|Rho\| < 0,4$	korelacja słaba
$0,4 < \|Rho\| < 0,7$	korelacja umiarkowana
$0,7 < \|Rho\| < 0,9$	korelacja silna
$0,9 < \|Rho\|$	Korelacja bardzo silna

Zależności między zmiennymi nominalnymi oraz między zmiennymi nominalnymi, a porządkowymi oceniano za pomocą tabel kontyngencji oraz testów chi-kwadrat. Jako granicę istotności statystycznej przyjęto $p < 0,05$. Weryfikację rzetelności zastosowanego narzędzia CAWI, czyli analizę zgodności wewnętrznej testu, przeprowadzono przy wykorzystaniu współczynnik Alfa Cronbacha, którego wartość wyniosła $\alpha = 0,96$. Wskazuje to na wysoką rzetelność wykorzystanego narzędzia.

Prezentacja wyników

Efektywna prezentacja wyników badań jest kluczowym elementem pracy naukowej. Dlatego wyniki badań oprócz warstwy tekstowej zostały zaprezentowane w formie tabel, wykresów i rysunków. Dodatkowo poza przedstawieniem i omówieniem wyników przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych zaprezentowany w pracy został model kompetencji innowatora usług szkoleniowych oraz persona przedstawiająca spójny jego obraz.

Modelowanie kompetencji innowatora

Modelowanie kompetencji innowatora w usługach szkoleniowych stanowi istotny element badań nad innowacyjnością w sektorze edukacji i szkoleń. Podejście to ma solidne podstawy w literaturze naukowej i praktyce badawczej. Modelowanie kompetencji wywodzi się z prac

McClellanda (1973, s. 1-14), który argumentował, że tradycyjne testy inteligencji i wiedzy nie są wystarczające do przewidywania sukcesu zawodowego. Zamiast tego zaproponował skupienie się na kompetencjach, definiowanych jako połączenie wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych, które przyczyniają się do wysokiej efektywności w danej roli. Boyatzis (1982) rozwinął tę koncepcję, definiując kompetencję jako "podstawową charakterystykę osoby, która prowadzi do efektywnego i/lub doskonałego wykonania pracy". To podejście stało się fundamentem dla wielu współczesnych modeli kompetencji. W kontekście innowacji, modelowanie kompetencji zyskuje szczególne znaczenie. Jak argumentują Tidd i Bessant (2021), *"innowacja to proces, który można zarządzać, a kluczem do tego zarządzania jest zrozumienie kompetencji niezbędnych do skutecznego innowowania".* Modelowanie kompetencji innowatora w usługach szkoleniowych znajduje uzasadnienie w kilku kluczowych aspektach:

1. Kompleksowe ujęcie zjawiska innowacyjności:

Model kompetencji pozwala na holistyczne spojrzenie na innowatora, uwzględniając nie tylko wiedzę i umiejętności, ale także cechy osobowościowe, zachowania i predyspozycje. Jak zauważają Hase i Kenyon (2000), w szybko zmieniającym się środowisku edukacyjnym, takie kompleksowe podejście jest niezbędne do zrozumienia i rozwijania innowacyjności.

2. Operacjonalizacja abstrakcyjnych koncepcji:

Modelowanie kompetencji pozwala na przełożenie abstrakcyjnych koncepcji innowacyjności na konkretne, mierzalne elementy. Według Prahalada i Hamela (1990, s. 79-91), takie podejście umożliwia organizacjom lepsze zrozumienie i rozwój swoich kluczowych kompetencji.

3. Wsparcie dla praktyki zarządzania:

Model kompetencji innowatora może służyć jako praktyczne narzędzie dla menedżerów i liderów w sektorze szkoleń. Jak argumentują Le Deist i Winterton (2005, s. 27-46), modele kompetencji są szczególnie użyteczne w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju pracowników i planowania strategicznego.

4. Adaptacja do specyfiki sektora:

Modelowanie kompetencji innowatora specyficznie dla usług szkoleniowych pozwala na uwzględnienie unikalnych wyzwań i możliwości tego sektora. Christensen i in. (2008) podkreślają znaczenie takiego dostosowania w kontekście innowacji w edukacji.

5. Podstawa do dalszych badań:

Model kompetencji innowatora może służyć jako punkt wyjścia do dalszych, bardziej szczegółowych badań nad poszczególnymi aspektami innowacyjności w usługach szkoleniowych. Jak zauważają Van der Klink i Boon (2003, s. 125 - 137), takie modele często stają się podstawą do rozwoju narzędzi diagnostycznych i programów rozwojowych.

Modelowanie kompetencji innowatora w usługach szkoleniowych stanowi wartościowe podejście badawcze, łączące solidne podstawy teoretyczne z praktycznym zastosowaniem. Pozwala ono na systematyczne i kompleksowe ujęcie złożonego zjawiska innowacyjności w specyficznym kontekście usług szkoleniowych, dostarczając cennych wskazówek zarówno dla badaczy, jak i praktyków w tej dziedzinie.

Zastosowanie PERSONY w prezentacji wyników badania

W ramach prezentacji wyników badania zastosowano **metodę PERSONY** jako narzędzie do syntezy i wizualizacji zebranych danych. Persona, wywodząca się z dziedziny projektowania zorientowanego na użytkownika (UX design), znalazła w ostatnich latach szerokie zastosowanie również w badaniach naukowych (Cooper, 2004; Pruitt & Adlin, 2010). W kontekście niniejszego badania, persona posłużyła jako fikcyjna, lecz realistyczna reprezentacja typowego innowatora w dziedzinie usług szkoleniowych. Decyzja o wykorzystaniu persony w badaniu innowacyjności usług szkoleniowych podyktowana była kilkoma kluczowymi czynnikami:

1. Synteza danych: Persona umożliwiła efektywne połączenie i przedstawienie różnorodnych danych zebranych w toku badania, tworząc spójny i łatwy do zrozumienia profil innowatora.
2. Pogłębione zrozumienie: Zastosowanie persony pozwoliło na głębsze wniknięcie w charakterystykę, motywacje i wyzwania stojące przed innowatorami w sektorze szkoleń.
3. Ułatwienie projektowania: Stworzony profil może służyć jako punkt odniesienia przy projektowaniu przyszłych badań lub interwencji skierowanych do tej grupy.
4. Komunikacja wyników: Persona stanowi skuteczne narzędzie do prezentacji wyników badań w formie przystępnej dla różnych grup odbiorców.

Proces tworzenia persony opierał się na rygorystycznej analizie danych zebranych w toku badania. Obejmował następujące etapy:

1. Analiza danych ilościowych i jakościowych dotyczących cech, kompetencji i doświadczeń innowatorów szkoleniowych.

2. Identyfikacja wspólnych cech, wzorców zachowań i postaw wśród badanych innowatorów.
3. Agregacja i synteza danych w celu stworzenia spójnego profilu reprezentatywnego dla badanej grupy.
4. Iteracyjne doskonalenie persony w oparciu o feedback zespołu badawczego i ekspertów z dziedziny.

Stworzona persona innowatora usług szkoleniowych zawiera następujące elementy:

- Dane demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie)
- Doświadczenie zawodowe
- Cechy i kluczowe kompetencje
- Typowe zachowania i podejście do innowacji
- Motywacje do aktywności innowacyjnej
- Sposób i typ stworzonych przez nią innowacji
- Uwarunkowania innowacyjności i jej ograniczenia.

Opracowana persona znalazła zastosowanie w następujących obszarach:

1. Jako punkt odniesienia przy projektowaniu programów szkoleniowych mających na celu rozwój kompetencji innowacyjnych.
2. Jako narzędzie do identyfikacji potencjalnych innowatorów w organizacjach szkoleniowych.
3. Jako podstawa do tworzenia strategii wspierania innowacyjności w sektorze usług szkoleniowych.
4. Jako element wspierający komunikację wyników badań do różnych grup interesariuszy.

Należy zaznaczyć, że metoda persony, mimo swojej użyteczności, ma pewne ograniczenia:

1. Ryzyko nadmiernego uogólnienia: Persona reprezentuje syntezę cech wielu osób, co może prowadzić do pominięcia istotnych indywidualnych różnic.
2. Potencjalna stereotypizacja: Istnieje ryzyko, że persona może utrwalać pewne stereotypy związane z innowatorami w sektorze szkoleń.
3. Ograniczona reprezentatywność: Persona może nie odzwierciedlać pełnego spektrum różnorodności wśród innowatorów szkoleniowych.

Dlatego też podkreślono, że persona powinna być traktowana jako narzędzie pomocnicze, a nie substytut indywidualnego podejścia do każdego innowatora. Zastosowanie persony w badaniu innowacyjności usług szkoleniowych znacząco wzbogaciło uzyskane wyniki, oferując nową perspektywy na charakterystykę i potrzeby innowatorów w tym sektorze. Metoda ta otworzyła nowe możliwości dla przyszłych badań, szczególnie w zakresie projektowania interwencji mających na celu wspieranie innowacyjności w usługach szkoleniowych. Persona pozwoliła na syntezę złożonych danych i stworzeniu użytecznej reprezentacji badanych innowatorów.

4.2. Charakterystyka badanych podmiotów

W tym punkcie omówiona zostanie charakterystyka podmiotów, które wzięły udział w badaniu ilościowym, na etapie I (wstępny) i III (zasadniczy).

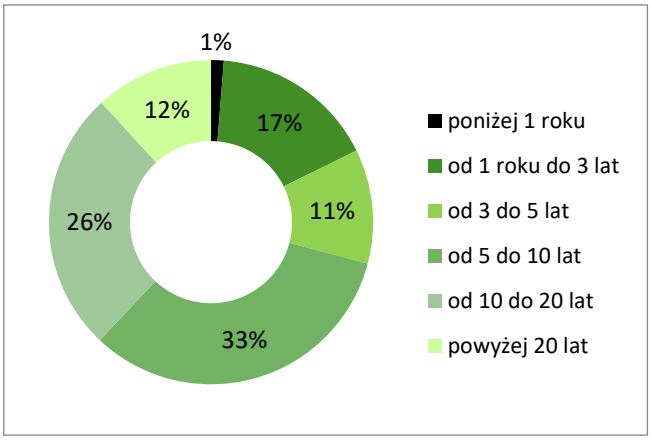
1. **Badani na etapie I**

W badaniu wstępnym wzięło udział **396 os**. Pierwsze i drugie pytanie były pytaniami filtrującymi, decydującymi o kontynuowaniu lub przerwaniu badania. Dotyczyły tego, czy respondent wdrożył przynajmniej jedną innowację, oraz czy prowadzi szkolenia dla przedsiębiorstw. Po redukcji odpowiedzi niekwalifikujących się do kryteriów badanej grupy ostatecznie uzyskano **188 odpowiedzi,** co oznacza, że 47% respondentów wdrożyło przynajmniej jedną innowację i prowadzi szkolenia dla kadry przedsiębiorstw.

Na wstępie kwestionariusza poproszono respondentów o wskazanie ile lat podmiot, który reprezentują w badaniu prowadzi działalności szkoleniową. Z wykresu. wynika, że co trzeci badany prowadził działalności między 5, a 10 lat (33% wskazań). Jest to najwyższy wynik. Na drugim miejscu znalazły się podmioty, które na dzień prowadzonego badania prowadziły działalność między 10, a 20 lat (26% odpowiedzi). Z kolei najmniej, bo tylko 1% badanych zadeklarował prowadzenie działalności poniżej jednego roku. Powyżej 20 lat działalność prowadziło 12% respondentów. Pozostali od roku do 5 lat.

Tabela 28. Lata działania podmiotu szkoleniowego

Przedział czasowy	Liczebność	Procent
poniżej 1 roku	1	0,5
od 1 roku do 3 lat	22	11,7
od 3 do 5 lat	23	12,2
od 5 do 10 lat	69	36,7
od 10 do 20 lat	49	26,0
powyżej 20 lat	24	12,8
Ogółem	188	100,0



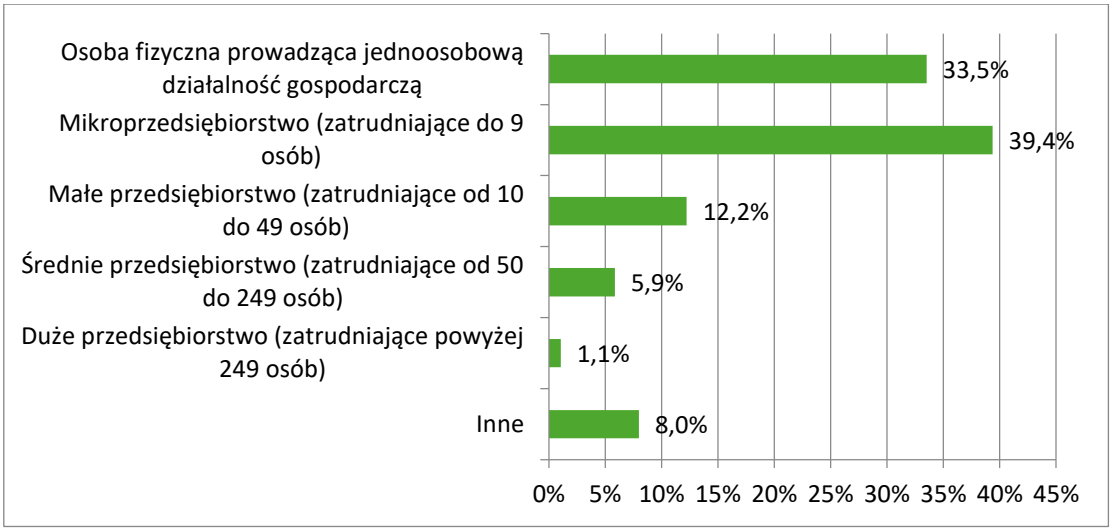
Wykres 12. Lata prowadzenia działalność na rynku szkoleniowym w Polsce.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badań CAWI w 2018r. N=188.

Następnie zapytano badanych o to, jaki typ podmiotu reprezentują ze względu na wielkość zatrudnienia (formę prawną). Z wykresu . wynika, że w badaniu wzięły udział przede wszystkim osoby reprezentujące mikroprzedsiębiorstwa - % oraz osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą. W przypadku dużych przedsiębiorstw ten wynik okazał się najmniejszy, co oznacza, że ten typ występuje najrzadziej wśród podmiotów szkoleniowych.

Tabela 29. Typ podmiotu szkoleniowego

Typ podmiotu	Liczebność	Procent
Osoba fizyczna prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą	63	33,5
Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudniające do 9 osób)	74	39,4
Małe przedsiębiorstwo (zatrudniające od 10 do 49 osób)	23	12,2
Średnie przedsiębiorstwo (zatrudniające od 50 do 249 osób)	11	5,8
Duże przedsiębiorstwo (zatrudniające powyżej 249 osób)	2	1,1
Inne	15	8,0
Ogółem	188	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badań CAWI w 2018r. N=188



Wykres 13. Typ podmiotu szkoleniowego ze względu na wielkość zatrudnienia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badań CAWI w 2018r. N=188

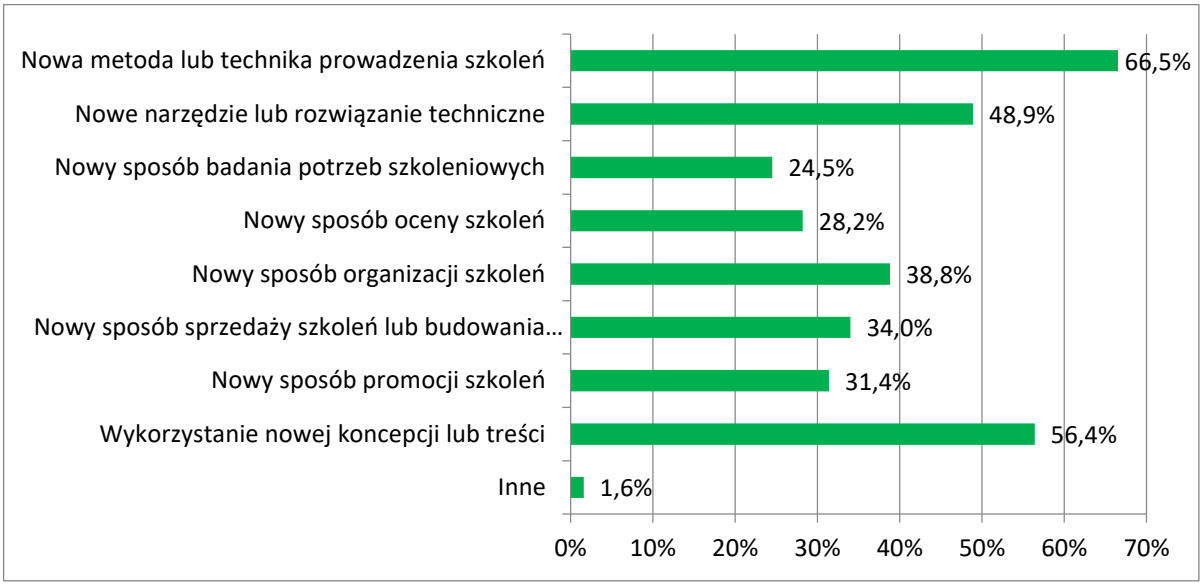
W kolejnym pytaniu poproszono badanych o wskazanie rodzaju innowacji, która została przez nich wdrożona. Wyniki nie sumują się do 100% ponieważ wybór odpowiedzi był wielokrotny. Z wykresu . wynika, że trzy typy były szczególnie preferowane przez badanych. Z ich odpowiedzi można wywnioskować, że najwięcej wdrożeń dotyczyło „nowych metod lub technik prowadzenia szkoleń" (66,5%). Na drugim miejscu znalazło się „wykorzystanie nowej koncepcji lub treści" przez innowatora (56,4%). Natomiast na trzecim miejscu wskazano „nowe narzędzia lub rozwiązania techniczne" (48,9%). Na samym końcu znalazło się innowacja dotycząca wdrożenia „nowej sposobu badania potrzeb szkoleniowych" (24,5%). Pozostałe typy innowacji uzyskały podobny odsetek wskazań. Dane w tabeli. nie sumują się do 100%, ponieważ pytanie było wielokrotnego wyboru.

Tabela 30. Rodzaj wdrożonej innowacji

Rodzaj wdrożonej innowacji	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Nowa metoda lub technika prowadzenia szkoleń	125	20,1%	66,5%
Nowe narzędzie lub rozwiązanie techniczne	92	14,8%	48,9%
Nowy sposób badania potrzeb szkoleniowych	46	7,4%	24,5%
Nowy sposób oceny szkoleń	53	8,5%	28,2%
Nowy sposób organizacji szkoleń	73	11,8%	38,8%
Nowy sposób sprzedaży szkoleń lub budowania relacji z klientami	64	10,3%	34,0%
Nowy sposób promocji szkoleń	59	9,5%	31,4%

Wykorzystanie nowej koncepcji lub treści	106	17,1%	56,4%
Inne	3	0,5%	1,6%
Ogółem	621	100,0%	330,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badań CAWI w 2018r. N=188



Wykres 14. Rodzaj wdrożonej innowacji szkoleniowej

Źródło: Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badań CAWI w 2018r. N=188.

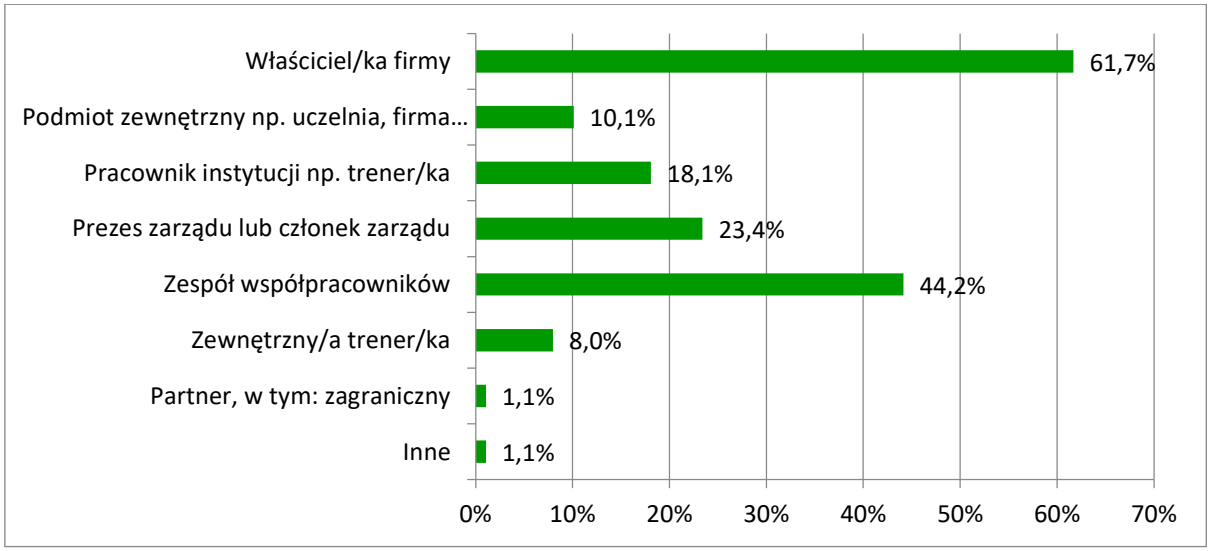
Ostatnie pytanie dotyczyło tego, kto według wiedzy badanych był autorem wdrożonej innowacji. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że zdecydowanym autorem innowacji, jest właściciel, bądź właścicielka badanego podmiotu (61,7% wskazań). Drugą grupę innowatorów tworzy „zespół współpracowników" (44,2% odp.). Najniższy wynik uzyskał „partner, w tym zagraniczny"(1,1% odp.). Zewnętrzne podmioty tworzące innowacje były dużo rzadziej wskazywane. Kilkanaście procent badanych zadeklarowało, że innowacje tworzyli trenerzy oraz członkowie zarządu. Na wykresie i w tabeli dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej, niż jedną odpowiedź.

Tabela 31. Twórca innowacji szkoleniowej

Twórca innowacji	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Właściciel/ka firmy	116	36,8	61,7
Podmiot zewnętrzny np. uczelnia, firma informatyczna	14	6,0	10,1
Pracownik instytucji np. trener/ka	34	10,8	18,1
Prezes zarządu lub członek zarządu	44	14,0	23,4
Zespół współpracowników	83	26,4	44,2
Zewnętrzny/a trener/ka	10	4,8	8,0
Partner, w tym: zagraniczny	2	0,6	1,1

Inne	2	0,6	1,1
Ogółem	305	100,0%	167,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badań CAWI w 2018r. N=188



Wykres 15. Autor innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badań CAWI w 2018r. N=188

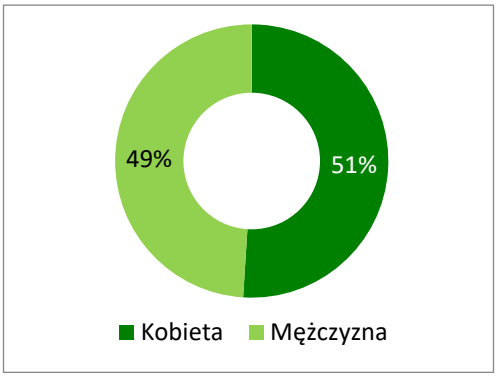
Badanie nie było w tym wypadku anonimowe, z uwagi na to, że konieczne było pozyskanie respondentów do badania jakościowego spośród osób/podmiotów, które zadeklarowały wdrożenie innowacji w usługach szkoleniowych. Dlatego konieczne było zebranie danych kontaktowych.

2. Badani na etapie III

Etap III realizacji badań miał na celu zweryfikowanie wpływu poszczególnych czynników na innowacyjność usług szkoleniowych oraz ustalenie zależności pomiędzy czynnikami. W tym badaniu ilościowym brali udział wyłącznie innowatorzy, którzy zadeklarowali szkolenie kadry przedsiębiorstw i wdrożenie przynajmniej jednej innowacji szkoleniowej na wstępnym etapie badania 5 lata wcześniej. Spośród próby **188 innowatorów**, uzyskano zwrotnie **165** poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Dobór był w tym wypadku wyczerpujący. Charakterystykę badanych rozpoczęto od analizy płci i wykształcenia innowatorów. Na podstawie zgromadzonych danych można wykazać, że udział kobiet i mężczyzn w badaniu był bardzo wyrównany, z niewielką przewagą kobiet (51%) do mężczyzn (49%).

Tabela 32. Płeć innowatora/ki

Płeć	Liczebność	Procent	Procent ważnych
Kobieta	80	48,5	51,0
Mężczyzna	77	46,7	49,0
Ogółem	157	95,2	100,0
Brak odpowiedzi	8	4,8	0,0
Ogółem	165	100,0	



Wykres 16. Płeć innowatora/ki

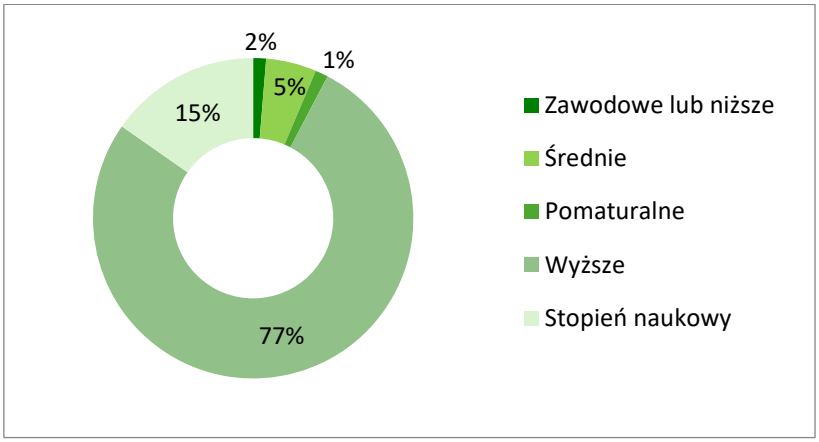
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Spośród badanych największą grupę stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (77,1%) i stopniem naukowym (15,3%), co łącznie stanowi ponad 92% innowatorów. Średnich wykształceniem cechowało się 5,1% ankietowanych, a pozostały niewielki odsetek zawodowym lub pomaturalnym. Wynika z tego, że wysokie wykształcenie jest dominującym atrybutem innowatorów w branży szkoleniowej.

Tabela 33. Wykształcenie innowatora/ki

Wykształcenie	Liczebność	Procent	Procent ważnych
Zawodowe lub niższe	2	1,2	1,3
Średnie	8	4,8	5,1
Pomaturalne	2	1,2	1,3
Wyższe	121	73,3	77,1
Stopień naukowy	24	14,5	15,3
Brak odpowiedzi	8	4,8	0,0
Ogółem	165	100,0	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165



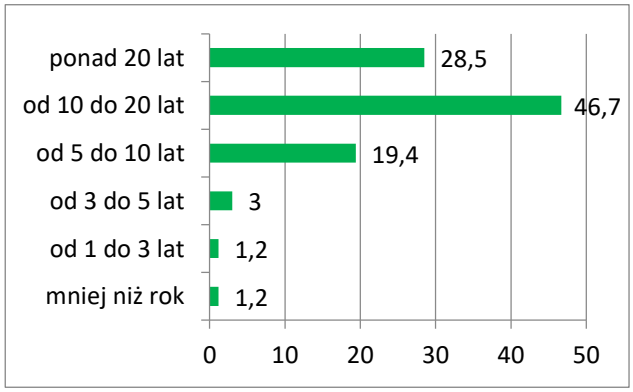
Wykres 17. Wykształcenie innowatorów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

W odniesieniu do stażu pracy w branży szkoleniowej największą grupę stanowiły osoby, które pracują od 10 do 20 lat (46,7%), drugą grupę stanowiły osoby ze stażem ponad 20 letnim (28,5%). 19.4% ankietowanych pracuje w branży od 5 do 10 lat. Najmniej liczni byli innowatorzy ze stażem poniżej 5 lat w branży. Porównując ten wynik z rokiem 2018, zauważono znaczącą zmianę w stażu pracy innowatorów. O ile w 2018 roku dominowały osoby z doświadczeniem 5-10 lat, to pięć lat później, w 2023 roku, największą grupę stanowili już specjaliści o dłuższym stażu, wynoszącym 10-20 lat.

Tabela 34. Staż pracy innowatora/ki

Okres pracy	Liczebność	Procent
mniej niż rok	2	1,2
od 1 do 3 lat	2	1,2
od 3 do 5 lat	5	3,0
od 5 do 10 lat	32	19.4
od 10 do 20 lat	77	46,7
ponad 20 lat	47	28,5
Ogółem	165	100,0



Wykres 18. Straż pracy innowatora/ki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

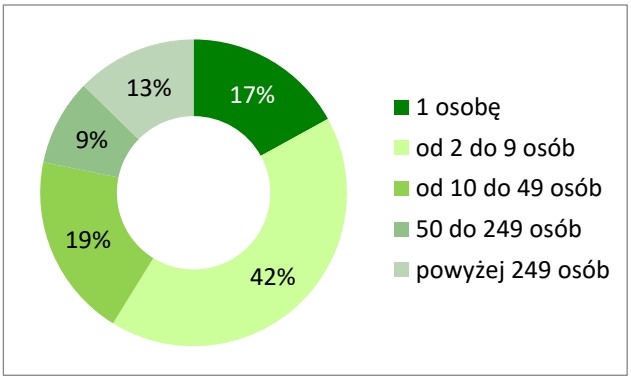
Z badań jakościowych wynika, że respondenci to doświadczeni profesjonaliści z branży szkoleniowej. Byli wśród nich trenerzy kompetencji menedżerskich, właściciele firm szkoleniowych, liderzy zespołów tworzących innowacyjne rozwiązania, koordynatorzy projektów szkoleniowych oraz specjaliści od grywalizacji i e-learningu. Wywiady potwierdziły też, że większość z nich posiada wykształcenie wyższe i ponad 10 lat doświadczenie w branży. Wielu zaczynało karierę w innych dziedzinach (np. prawo), by później odkryć pasję do szkoleń i rozwoju osobistego. Respondenci wywiadów wykazują się interdyscyplinarnym podejściem, łącząc różne obszary wiedzy i doświadczenia.

Podmioty szkoleniowe biorące udział w badaniu liczyły najczęściej od 2 do 9 osób (41,8%). Drugą grupę stanowiły podmioty o liczbie pracowników od 10 do 49 (19,4%), a trzecią osoby na samozatrudnieniu (17%). Najmniej liczną grupę stanowiły organizacje zatrudniające od 50 do 249 osób (9,1%). Porównując to z rokiem 2018 można zauważyć, że mikroprzedsiębiorstwa są cały czas dominującym segmentem rynku szkoleń. W badaniu 2018

uczestniczyło więcej osób samozatrudnionych, natomiast w tym badaniu jest więcej dużych podmiotów.

Tabela 35. Wielkość podmiotu szkoleniowego wg liczby zatrudnionych

Liczba pracowników	Liczebność	Procent
1 osobę	28	17,0
od 2 do 9 osób	69	41,8
od 10 do 49 osób	32	19,4
50 do 249 osób	15	9,1
powyżej 249 osób	21	12,7
Ogółem	165	100,0



Wykres 19. Wielkość podmiotu

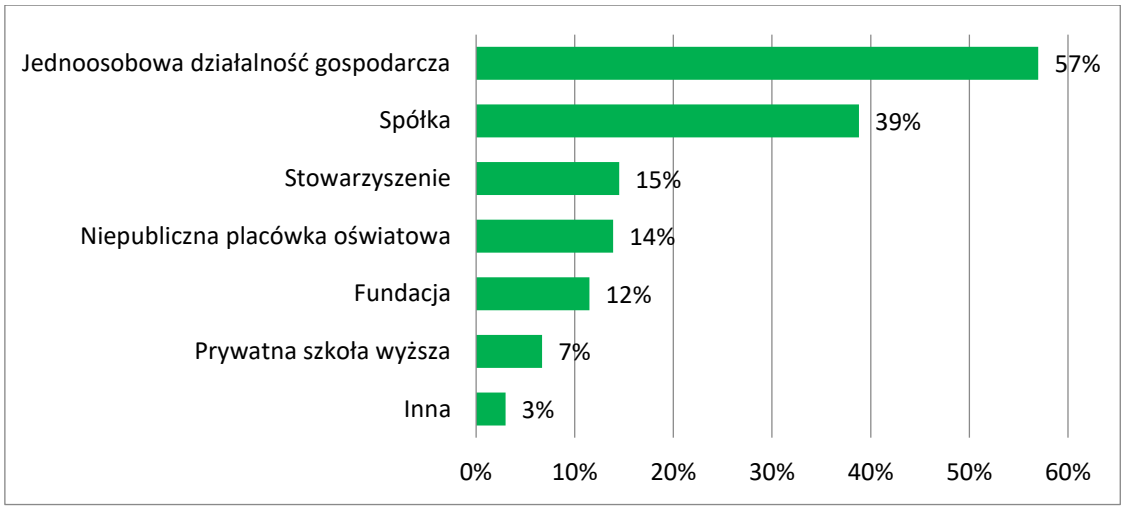
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Zestawiając kolejne dane dotyczące formy prawnej podmiotów szkoleniowych z wielkością zatrudnienia z poprzedniego pytania, można zauważyć, że najczęstszym typ, w których pracowali badani, była jednoosobowa działalność gospodarcza (57%), potem spółka (38,8%) i dalej stowarzyszenie (14,5%). Najmniejszą grupę stanowiły prywatne szkoły wyższe (6,7%) i inne podmioty niewskazane z formy przez respondentów (3.0%). Ciekawym zjawiskiem jest fakt, że fundacje i stowarzyszenia, czyli organizacje pozarządowe będące również niepublicznymi podmiotami oferującymi szkolenia łącznie stanowią 26% obserwacji. Było to pytanie wielokrotnego wyboru, ponieważ często się zdarza, że innowator zaangażowany jest w kilka miejsc pracy, np. jest trenerem z jednoosobową działalnością gospodarczą, pracując dodatkowo na uczelni wyższej.

Tabela 36. Typ podmiotu szkoleniowego wg formy prawnej

Forma prawna	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Jednoosobowa działalność gospodarcza	94	39,2%	57,0%
Spółka	64	26,7%	38,8%
Stowarzyszenie	24	10,0%	14,5%
Niepubliczna placówka oświatowa	23	9,6%	13,9%
Fundacja	19	7,9%	11,5%
Prywatna szkoła wyższa	11	4,6%	6,7%
Inna	5	2,1%	3,0%
Ogółem	240	100,0%	145,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

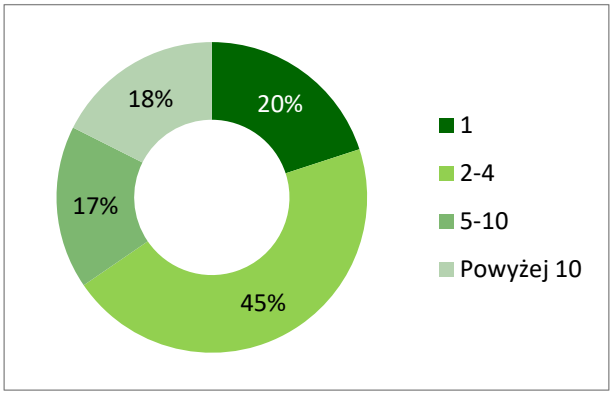


Wykres 20. Typ podmiotu szkoleniowego wg formy prawnej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Z przeprowadzonego badania wynika, że podmioty szkoleniowe wdrażały najczęściej od 2 do 4 innowacji w latach 2012-2022 (45,5%). Co piąta organizacja wdrożyła w tym okresie tylko jedną innowację, natomiast po 17% badanych wdrożyło odpowiednio 2-4 innowacje i ponad 10.

Tabela 37. Liczba wdrożonych innowacji w latach 2012-2022

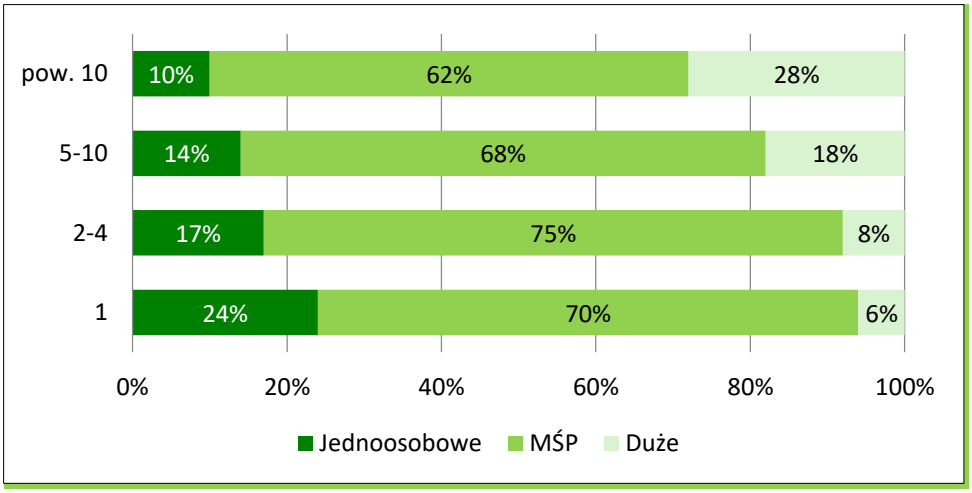
Liczba wdrożeń	Liczebność	Procent
1	33	20,0
2 - 4	75	45,5
5 - 10	28	17,0
Powyżej 10	29	17,6
Ogółem	165	100,0



Wykres 21. Liczba wdrożonych innowacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Patrząc na poniższy wykres można zauważyć zjawisko zdecentralizowanego wpływu społecznego. Mimo, iż duże podmioty wdrażały powyżej 10 innowacyjnych rozwiązań, małe i średnie podmioty łącznie wdrożyły ich dużo więcej. W każdej kategorii, MŚP mają największy udział procentowy, co podkreśla ich kluczową rolę w rozprzestrzenianiu innowacji w społeczeństwie. Wykres pokazuje, że innowacje i ich wpływ społeczny nie są skoncentrowane w jednym typie organizacji (np. dużej korporacji międzynarodowej), ale rozproszone wśród

różnorodnych podmiotów, co stanowi istotę zdecentralizowanego wpływu społecznego. Wraz ze wzrostem liczby wdrożonych innowacji, udział dużych firm maleje, co wskazuje na większą elastyczność i innowacyjność mniejszych podmiotów. Z analizy danych statystycznych wynika również, że nie ma wyraźnej korelacji między rozmiarem podmiotu, a liczbą wdrożeń.



Wykres 22. Udział typu podmiotu szkoleniowego w ilości wdrożonych innowacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

3. Generowanie innowacji w usługach szkoleniowych

Na generowanie, czyli tworzenie innowacji składa się wiele elementów. W pierwszej kolejności zaprezentowane zostaną wyniki badania dotyczące sposobu tworzenia innowacji, charakteru samej innowacji oraz jej przedmiot.

Badani innowatorzy najczęściej wskazywali, że innowacje tworzyli samodzielnie (61,8%), konsultując się z inną zaufaną osobą, co często pojawiało się w badaniach jakościowych. W 2018r. grupa respondentów – właścicieli badanych podmiotów również stanowiła największy odsetek. W jednej trzeciej przypadków innowacje tworzone były zespołowo (33,3%), co jest spójne z badaniem w 2018r. Zarówno w literaturze, jak i w wywiadach z innowatorami często pojawiała się współpraca, jako warunek, bez którego nie powstają innowacyjne pomysły. Współpraca z partnerem biznesowym, bądź innym podmiotem zewnętrznym. Z niniejszego badania ankietowego wynika, że 1/3 badanych potwierdza taki sposób generowania innowacji. Rzadziej (17,6%) badani wskazywali na kupowanie rozwiązań od podmiotów zewnętrznych (w tym licencji), bądź zlecanie specjalistom stworzenia koncepcji innowacji (4,2%). Najmniejszy odsetek (1,2%) stanowiły podmioty, które posiadały własne komórki badawczo-rozwojowe, angażujące się w tworzenie nowych rozwiązań. Wyniki nie sumują się

do 100% ponieważ respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Wiąże się to z faktem, że każda z innowacji mogła być tworzona w różny sposób.

Tabela 38. Sposób tworzenia innowacji

Odpowiedzi	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Innowację tworzyłem/am samodzielnie, dodatkowo konsultowałem/am się z zaufaną osobą	102	40.8%	61,8%
Nad innowacją pracował cały zespół	55	22.0%	33,3%
Pracowałem/am z partnerem/ką biznesowym/ą	50	20.0%	30,3%
Kupowałem/am lub zlecałem/am projekty nowych rozwiązań/usług podmiotom zewnętrznym	15	6.0%	9,1%
Kupowałem/am licencje na innowacyjne usługi/produkty od partnerów zagranicznych	14	5.6%	8,5%
Zatrudniłem/am specjalistę/kę do opracowania koncepcji innowacji	7	2.8%	4,2%
W inny sposób	5	2.0%	3,0%
Mieliśmy komórkę naukowo-badawczą, której byłem/am członkiem/inią i tam pracowaliśmy nad nowymi rozwiązaniami	2	0.8%	1,2%
Ogółem	250	100.0%	151,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Innowatorzy udzielający wywiadów zwrócili uwagę na kilka elementów w tym obszarze. Po pierwsze innowacje w branży szkoleniowej tworzone są często w sposób iteracyjny[45]:

> *„Innowacja powstaje metodą kolejnych przybliżeń, prób, sprawdzeń i testowania"*
>
> *Respondent IDI 3*

Po drugie bardzo ważna dla innowatorów, mimo, że najczęściej pracują samodzielnie, jest współpraca, czy to z inną firmą, ekspertem w danej dziedzinie, instytucją publiczną, czy też „kolegą/koleżanką" z branży.

> *„Proces tworzenia i wdrażania pomysłu obejmował wiele iteracji i udoskonaleń. Współpraca z Jackiem M. była kluczowa w dalszym rozwijaniu modelu, a ostatecznie innowacja była wynikiem ciągłej analizy i dostosowywania".*
>
> *Respondent IDI 1*

W obszarze szkoleń najczęściej wdrażano innowacje usprawniające (52,1%), co pokazuje, że podmioty szkoleniowe skupiają się głównie na stopniowym ulepszaniu swoich usług i dostosowywaniu się do zmieniających się warunków. Drugą najczęściej wskazywaną

[45] Proces iteracyjny to metoda budowania, określania i udoskonalania projektu, produktu czy inicjatywy w wielu krokach. Zespoły, które korzystają z iteracyjnego procesu rozwoju zyskują możliwość tworzenia, testowania i wprowadzania poprawek, aż będą zadowolone z końcowego rezultatu. https://asana.com/pl/resources/iterative-process, dostęp: 13.04.2024.

kategorię stanowią innowacje wymuszone (39,4%) i następnie te tworzone na wyraźne zamówienie konkretnej grupy klientów, tzw. proklienckie (32,7%). Najrzadziej wdrażane były innowacje oryginalne zawierające przełomowe rozwiązania lub dotyczące pierwszych wdrożeń w kraju (23%). Etap III badań przypadł na okres popandemiczny w Polsce w związku z tym część wdrożeń mogła mieć swoje źródło w niespodziewanym wydarzeniu ogólnoświatowym, jakim był COVID-19. Dziś można uznać, że była to rewolucja, która miała wpływ na błyskawiczny rozwój technologiczny, ale też społeczny i gospodarczy. Branża szkoleniowa z jednej strony poniosła straty w okresie zarządzonej izolacji społecznej, a z drugiej rozwinęła się pod względem technologicznym wdrażając rozwiązania oparte na edukacji cyfrowej (zdalnej), o czym była mowa w poprzednich rozdziałach. Tabela pokazuje, że sektor szkoleń jest dynamiczny i reaguje na różnorodne bodźce, od potrzeb klientów po globalne wyzwania, przy czym dominują raczej ewolucyjne, niż rewolucyjne zmiany.

Tabela 39. Charakter wdrażanych innowacji w obszarze szkoleń

Odpowiedzi	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Usprawniający tj. wdrożenie niewielkiej zmiany poprawiającej usługę/działanie firmy/obsługę klienta, itp.	86	25.6%	52.1%
Wymuszony, np. przez przepisy prawne lub pandemię COVID	65	19.3%	39.4%
Proklienckі, wyraźnie na zamówienie konkretnej grupy klientów	54	16.1%	32.7%
Strategiczny dot. innowacji długoterminowej znacząco wpływającej na funkcjonowanie firmy i świadczenie usług szkoleniowych	48	14.3%	29.1%
Adaptacyjny, dostosowanie istniejącego rozwiązania zagranicznego do warunków polskich	45	13.4%	27.3%
Oryginalny, przełomowe rozwiązanie (pierwsze w kraju)	38	11.3%	23.0%
Ogółem	336	100.0%	203.6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Wyniki nie sumują się do 100% ponieważ respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Zakładano, że jeden respondent mógł wdrożyć więcej niż jedną innowację, a każda mogła mieć innych charakter.

Wdrażane innowacje najczęściej dotyczyły: „nowej metody lub techniki szkolenia” (62,6%), „nowego sposobu organizacji szkoleń” (54,6%) i „nowego narzędzia lub rozwiązania technicznego” (48,5%). Najrzadziej innowacje dotyczyły nowych sposobów oceny szkoleń (11,7%). To wynik odwrotny, niż w roku 2018r. , gdzie najniższy odsetek odpowiedzi dotyczył „nowego sposobu badania potrzeb szkoleniowych”. Wyniki nie sumują się do 100% ponieważ

respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Zakładano, że jeden respondent mógł wdrożyć więcej niż jedną innowację, a każda mogła dotyczyć innego przedmiotu.

Tabela 40. Przedmiot wdrożonej innowacji szkoleniowej

Odpowiedzi	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Nowa metoda lub technika szkoleniowa	102	23.1%	62.6%
Nowy sposób organizacji szkoleń	89	20.1%	54.6%
Nowe narzędzie lub rozwiązanie techniczne	79	17.9%	48.5%
Wykorzystanie nowej koncepcji lub treści	66	14.9%	40.5%
Nowy sposób sprzedaży szkoleń lub budowania relacji z klientami	30	6.8%	18.4%
Nowy sposób promocji szkoleń	30	6.8%	18.4%
Nowy sposób badania potrzeb szkoleniowych	27	6.1%	16.6%
Nowy sposób oceny szkoleń	19	4.3%	11.7%
Ogółem	442	100.0%	271.2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Z przeprowadzonych wywiadów z innowatorami szkoleniowymi uzyskano informacje jakie konkretne typy innowacji wdrożyli w ostatniej dekadzie. Respondenci wymieniali m.in.

- Platformy grywalizacyjne online,
- Gry i symulacje szkoleniowe,
- Szkolenia z udziałem koni,
- Programy rozwojowe zorientowane na mierzalne wyniki biznesowe,
- Innowacyjne metody nauczania, np. model SEB/SEA,
- -E-learning i blended learning.

Unikalne i nowe elementy tych innowacji to:

- Integracja elementów gry z procesami szkoleniowymi;
- Wykorzystanie nietypowych metod (np. praca z końmi) do rozwoju kompetencji menedżerskich;
- Skupienie na mierzalnych rezultatach biznesowych, a nie tylko na rozwoju kompetencji;
- Personalizacja i adaptacja szkoleń do specyficznych potrzeb klientów;
- Wykorzystanie nowoczesnych technologii do zwiększenia zaangażowania uczestników.

Na podstawie wykonanej analizy jakościowej i ilościowej można ogólnie scharakteryzować podmioty tworzące i wdrażające innowacje na rynku szkoleniowym w latach 2012 – 2022

jako jednoosobowe działalności gospodarcze, zatrudniające od 2 do 9 pracowników, wdrażające, w badanym okresie, od 2 do 4 innowacji, głównie o charakterze usprawniającym, dotyczące nowej metody lub techniki szkolenia. Innowatorami w tych podmiotach są najczęściej kobiety o wyższym wykształceniu, pracujące w branży szkoleniowej między 10, a 20 lata i wdrażające samodzielnie stworzone innowacje.

W kolejnym punkcie zostaną omówione wyniki związane ze źródłami innowacji i motywacją podmiotów szkoleniowych do ich wdrażania.

4.3. Źródła i przyczyny tworzonych innowacji

Innowacje, które stanowią przedmiot niniejszej rozprawy powstają najczęściej, wg badanych, na skutek „systematycznej i świadomej praca" (61,21%) oraz „planowanych działań" (50,91%). To wskazuje na profesjonalne podejście do innowacji w branży. 37% ankietowanych przyznało, że intuicja jest przyczynkiem tworzenia innowacji, sugerując, że doświadczenie i wyczucie rynku są ważne w tworzeniu innowacji. 26,7% badanych przyznała, że ich innowacja powstała na skutek współpracy z innymi podmiotem, co pokazuje, że partnerstwa i wymiana wiedzy są istotnymi elementami w procesie innowacji. Interesujące, że 9,1% badanych zadeklarowało, że ich innowacja była efektem „przypadku", a 15,8%, że „spontanicznych działań". Są to kategorie, które najrzadziej pojawiają się w literaturze przedmiotu i we wcześniejszych badaniach. Zakłada się, że innowacja jest skuteczna, jeśli jest efektem działań strategicznych i przemyślanych. Niniejsze badanie pokazuję, że w branży szkoleniowej pojawiają się przypadki nieplanowanych i spontanicznych innowacji. Z tabeli … można odczytać również, że rzadko innowacje są efektem prac badawczo-rozwojowych (6,1%), co jest zgodne ze zdiagnozowanymi w przeglądzie literatury danymi. Wyniki nie sumują się do 100% ponieważ respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Tabela 41. Czego efektem było innowacyjne rozwiązanie szkoleniowe?

Odpowiedź	Procent	Liczebność	Procent obserwacji
Przypadku	4,3%	15	9,1
Intuicji	17,5%	57	37,0
Spontanicznych działań	7,5%	22	15,8
Systematycznej i świadomej pracy	29,0%	92	61,2
Planowanych działań	24,1%	78	50,9

Nawiązania współpracy z innym podmiotem	12,6%	39	26,7
Działania jednostki naukowo-badawczej	2,9%	8	6,1
Inne	2,0%	6	4,2
Ogółem	100,0%	317	211,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

W grupie „innych" odpowiedzi znalazło się:

- Jedno - podróż i inspiracja wielkim światem, inne - potrzeby wygrania przetargu unikalnym rozwiązaniem;
- Odpowiedzi na zapotrzebowanie uczestników szkoleń;
- Pandemia COVID-19;
- Związane ze zmianami sytuacji.

Z wywiadów wynika podobne podejście wśród innowatorów. Cytując jednego z nich, który spotkał się z oporem we wdrażaniu innowacji po stronie klientów:

> *Innowacje są wprowadzane świadomie. Przełamanie oporu wymaga dobrego planu i decyzji, że chcemy coś zmienić.*

Respondent IDI 3

W dalszej części badania poproszono respondentów o wskazanie źródeł inspiracji do podejmowania aktywności innowacyjnej. Uzyskane wyniki pokazują, że innowatorzy w branży szkoleniowej najczęściej „słuchają potrzeb swoich klientów" (61,2%). 54,5% badanych obserwuje sytuację na rynku i śledzi trendy, zarówno krajowe, jak i światowe. Natomiast ponad połowa ankietowanych zadeklarowała, że inspiracji poszukuje na konferencjach, warsztaty lub webinariach (50,3%). 40% pomysły na innowacje szkoleniowe znajduje czytając literaturę, czasopisma branżowe i raporty z różnych dziedzin. Ciekawe, że co trzeci badany słucha również podcastów i inspiruje się wystąpieniami interesujących osób w Internecie (32,1%). 27,3% przyznaje, że wykorzystuje techniki kreatywnego myślenia, żeby stworzyć nowe rozwiązanie. Ok. 18% innowatorów poszukuje inspiracji wśród współpracowników lub podpatruje działania konkurencji. Niecałe 16% czerpie inspirację z nauki, nowych odkryć i badań naukowych. Natomiast 11,5% spośród badanych poszukuje inspiracji podczas branżowych targów i tyle samo poza branżą szkoleniową. Stosunkowo niewielki odsetek, bo 9,1% badanych innowatorów, twierdzi, że w ogóle nie potrzebuje inspiracji, samodzielnie

kreuje innowacyjne rozwiązania. Wyniki badania pokazują, że innowatorzy w branży szkoleniowej wydają się być otwarci na różne formy zdobywania wiedzy i inspiracji, od tradycyjnych (literatura), po nowoczesne takiej jak: podcasty, czy webinaria.

Tabela 42. Źródła inspiracji do tworzenia nowych rozwiązań w branży szkoleniowej

Odpowiedzi	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Słucham potrzeb moich klientów	101	17.4%	61.2%
Obserwuję sytuację na rynku, śledzę trendy rynkowe i światowe	90	15.5%	54.5%
Biorę udział w konferencjach, warsztatach i webinarach	83	14.3%	50.3%
Czytam literaturę, czasopisma branżowe, raporty w danej dziedzinie	66	11.4%	40.0%
Słucham podcastów, oglądam wystąpienia interesujących ludzi w Internecie	53	9.1%	32.1%
Wykorzystuję techniki kreatywnego myślenia, żeby stworzyć nowe rozwiązanie	45	7.7%	27.3%
Słucham współpracowników, oni mają ciekawe pomysły, które wdrażamy w życie	31	5.3%	18.8%
Podpatruję konkurencję	29	5.0%	17.6%
Czerpię z nauki, nowych badań	26	4.5%	15.8%
Uczestniczę w targach branżowych	19	3.3%	11.5%
W branżach niezwiązanych bezpośrednio w rynkiem szkoleń	19	3.3%	11.5%
Nigdzie, wymyślam samodzielnie	15	2.6%	9.1%
Inaczej	4	0.7%	2.4%
Ogółem	581	100.0%	352.1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

W opinii respondentów wywiadów indywidualnych pomysły na innowacje powstawały głównie poprzez:

- Inspirację zewnętrzną (np. kursy online, obserwacja trendów zagranicznych);
- Identyfikację luk na rynku szkoleniowym;
- Odpowiedź na konkretne potrzeby klientów;
- Osobiste doświadczenia i pasje innowatorów;
- Przypadkowe odkrycia podczas realizacji projektów;
- Współpracę z klientami i partnerami biznesowymi.

Cytując badanych:

> *"To jest intuicja, ale podparta doświadczeniem."*
>
> *Respondentka IDI 5*

> *"Na przykład, gdy widzimy ludzi marznących na przystanku, można wpaść na pomysł budowy wiaty. Takie podejście pokazuje, jak obserwacja potrzeb i problemów wokół nas może prowadzić do innowacyjnych rozwiązań. Źródłem innowacji zawsze jest potrzeba. Jeśli czujemy, że coś nie działa, zaczynamy szukać nowych rozwiązań."*
>
> *Respondent IDI 1*

> *"Ja szukałem nowych sposobów uczenia się, doczytałem, że MIT udostępnia swoje kursy online. W ten sposób odkryłem, czym jest grywalizacja jako jeden z pierwszych w Polsce."*
>
> *Respondent IDI 9*

Najważniejszym czynnikiem skłaniającym do wprowadzania innowacji są według badanych innowatorów potrzeby zgłaszane przez klientów (48,5% obserwacji), co wskazuje na silne zorientowanie na klienta w branży szkoleniowej. Zaobserwowane zmiany społeczne i technologiczne są drugim najważniejszym czynnikiem (38,8%), co świadczy o tym, że innowatorzy śledzą trendy i dostosowują się do nich. Okazja stworzenia nowego rozwiązania (35,2%) oraz zdobycie nowej wiedzy i chęć wdrożenia jej w życie (33,3%) to kolejne istotne czynniki, pokazujące proaktywne podejście innowatorów. Pandemia COVID-19 (27,9%) miała znaczący wpływ na innowacje w branży szkoleniowej, wymuszając adaptację do nowych warunków. Czynniki ekonomiczne, takie jak wzrost przychodów (15,2%) czy chęć pozyskania nowych klientów (10,3%), nie są najważniejszymi motywatorami do innowacji. Prestiż na rynku szkoleniowym (8,5%) i poszerzenie asortymentu usług (7,9%) są stosunkowo mniej istotnymi czynnikami. Czynniki zewnętrzne, takie jak działania konkurencji (12,1%) czy konieczność przetrwania na rynku (6,7%), mają mniejsze znaczenie, niż wewnętrzna motywacja do rozwoju. Współpraca (partnerzy - 6,1%, współpracownicy - 4,2%) ma mniejsze znaczenie jako czynnik innowacji. Wymóg formalny (3,6%) jest mało istotnym czynnikiem. Poprawa wizerunku (1,8%), lęk przed utratą pozycji, czy pracy (1,2%) oraz ekspansja na rynki zagraniczne (0,6%) okazały się najmniej istotnymi czynnikami, co sugeruje, że innowacje są bardziej napędzane wewnętrznymi i rynkowymi potrzebami, niż zewnętrznymi regulacjami.

Tabela 43. Czynniki skłaniające innowatorów do wprowadzenia innowacji w usługach szkoleniowych

Odpowiedzi	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Potrzeby zgłaszane przez klientów	80	12.2%	48.5%
Zaobserwowane zmiany społeczne i technologiczne	64	9.7%	38.8%
Okazja stworzenia nowego rozwiązania	58	8.8%	35.2%
Zdobycie nowej wiedzy i chęć wdrożenia jej w życie	55	8.4%	33.3%
Zaobserwowanie luki na rynku	48	7.3%	29.1%
Pandemia COVID	46	7.0%	27.9%
Poprawa efektywności szkoleń	43	6.5%	26.1%
Potrzeba zmiany własnej sytuacji życiowej lub/i zawodowej	36	5.5%	21.8%
Rozwój firmy	35	5.3%	21.2%
Wewnętrzny przymus zrobienia czegoś nowego (twórcze napięcie)	30	4.6%	18.2%
Podniesienie jakości usług/produktów	26	4.0%	15.8%
Wzrost przychodów	25	3.8%	15.2%
Działania konkurencji	20	3.0%	12.1%
Chęć pozyskania nowych klientów	17	2.6%	10.3%
Prestiż na rynku szkoleniowym i uznanie	14	2.1%	8.5%
Poszerzenie asortymentu usług	13	2.0%	7.9%
Konieczność przetrwania na rynku	11	1.7%	6.7%
Partnerzy	10	1.5%	6.1%
Współpracownicy	7	1.1%	4.2%
Wzrost wydajności pracy	7	1.1%	4.2%
Wymóg formalny	6	0.9%	3.6%
Poprawa wizerunku	3	0.5%	1.8%
Lęk, przed utratą pozycji, firmy, pracy	2	0.3%	1.2%
Ekspansja na rynki zagraniczne	1	0.2%	0.6%
Ogółem	657	100.0%	398.2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI przeprowadzonych w 2023r. N=165

Wyniki w tabeli nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Uwzględniając typ organizacji warto zaznaczyć, że dla działalności jednoosobowych, spółek i niepublicznych placówek oświatowych najważniejszą przyczyną wprowadzenia innowacji były „potrzeby klienta". Zmiany społeczne i technologiczne stanowią główny impuls do innowacji dla fundacji oraz niepublicznych uczelni. Z kolei stowarzyszenia wyróżniają się tym, że jako podstawową motywację do wprowadzania nowości wskazują pragnienie pozyskania i

praktycznego zastosowania nowej wiedzy. Wyniki kontyngencji przedstawia tabela …, znajdująca się w załączniku do niniejszej rozprawy.

4.4. Identyfikacja determinant innowacyjności usług szkoleniowych

Identyfikacja determinant innowacyjności usług szkoleniowych została przeprowadzona z wykorzystaniem metod jakościowych, które są szczególnie użyteczne w eksploracji złożonych zjawisk społecznych i organizacyjnych (Creswell & Poth, 2018). Proces badawczy obejmował dwa główne etapy: przegląd literatury oraz badania empiryczne w formie wywiadów z innowatorami w branży szkoleniowej. Pierwszym krokiem była kompleksowa analiza istniejącej literatury naukowej dotyczącej innowacji w usługach, ze szczególnym uwzględnieniem sektora szkoleniowego. Przegląd ten pozwolił na wstępną identyfikację potencjalnych determinant innowacyjności (o których mowa w rozdziale 3) oraz stworzenie ram teoretycznych dla dalszych badań (Tranfield et al., 2003. s. 207-222). Następnie przeprowadzono serię pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z innowatorami w branży szkoleniowej. Wywiady te miały charakter semi-strukturyzowany, co pozwoliło na elastyczne podejście do badania i umożliwiło respondentom swobodne wyrażanie swoich opinii i doświadczeń (Kvale & Brinkmann, 2009). Dobór próby był celowy, oparty na kryterium doświadczenia w tworzeniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań szkoleniowych. Dane z wywiadów zostały poddane analizie tematycznej, zgodnie z metodologią przedstawioną przez Braun i Clarke (2006). Proces ten obejmował kodowanie danych, identyfikację wstępnych tematów oraz ich iteracyjne udoskonalanie. Po wstępnej identyfikacji determinant dokonano ich selekcji i klasyfikacji. Proces ten opierał się na metodzie analizy porównawczej (Glaser & Strauss, 1967), która pozwoliła na grupowanie podobnych koncepcji i tworzenie szerszych kategorii. Porównano wyniki uzyskane z analizy literatury z danymi z wywiadów, co pozwoliło na zwiększenie wiarygodności i trafności zidentyfikowanych determinant. W rezultacie powstała lista pogrupowanych czynników, które następnie poddane zostaną weryfikacji w ramach badania ilościowego.

Tabela 44. Czynniki endogeniczne zidentyfikowane na podstawie literatury i badania jakościowego.

CZYNNIKI ENDOGENICZNE (WEWNĘTRZNE)
Czynniki indywidualne (podmiotowe, jednostkowe związane z kapitałem ludzkim)
• cechy osobowości innowatora/ki
• silna motywacja i wizja sukcesu
• potrzeba wewnętrzna
• posiadane umiejętności np. techniczne, analityczne
• wiedza merytoryczna innowatora/ki
• doświadczenie zawodowe
• rozpoznanie potrzeb klientów
• kompetencje zespołu
• samodoskonalenie na kursach szkoleniach, konferencjach czy targach
• znajomość rynku i prognozowania zmian
• posiadanie pasji i zamiłowania do szkoleń i edukacji dorosłych
• talent
• znajomość rynku szkoleń
• umiejętności zarządzania
• predyspozycje do szybkiej adaptacji nowych rozwiązań
• poczucie bezpieczeństwa
• lęk, obawa przed niepowodzeniem
Czynniki organizacyjno-zarządcze
• współpraca z innym podmiotem
• kultura organizacyjna
• posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych
• niezależność i samodzielność pracowników (autonomia działania i podejmowania decyzji)
• strategia marketingowa
• kultura organizacyjna i klimat w firmie
• strategia sprzedażowa
• forma własności organizacji
• wysoka elastyczność działania
• silny lider w firmie
• osobowość ludzi kierujących firmą
• terminowość realizacji
• zaangażowany zespół
• strategia wdrażania innowacji
• czas na wdrożenie
• uproszczona struktura organizacyjna
• komunikacja
Czynniki finansowe
• posiadane zasoby finansowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury i IDI, N=10.

Tabela 45. Czynniki egzogeniczne zidentyfikowane na podstawie literatury i badania jakościowego.

CZYNNIKI EGZOGENICZNE (ZEWNĘTRZNE)
Czynniki rynkowe
• konkurencja
• trendy branżowe
• stali klienci
• popyt na innowacyjną usługę
• informacje od kontrahentów
• wykorzystanie Bazy Usług Rozwojowych PARP
• kanały dystrybucji
• wsparcie doradcze od organizacji branżowych
Uwarunkowania społeczne
• sytuacja na rynku pracy
• zjawiska społeczne np. starzejące się społeczeństwo, pokolenia Z
• wsparcie bliskiego otoczenia
• wsparcie partnera/zaufanej osoby
Czynniki formalno-prawne
• wsparcie doradcze od instytucji otoczenia biznesu
• regulacje prawne
• licencje i patenty
• wymogi i procedury certyfikacyjne
Technologia
• rozwój technologii, cyfryzacja, AI
• dostęp do infrastruktury technicznej
• dostęp do technologii
Uwarunkowania globalne
• pandemia COVID-19
• kryzys gospodarczy
• megatrendy światowe
• nowe teorie naukowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury i IDI, N=10.

4.5. Weryfikacja determinant innowacyjności niepublicznych usług szkoleniowych

Na podstawie zgromadzonego materiału badawczego podjęto decyzję o weryfikacji wpływu poszczególnych czynników na innowacyjność usług szkoleniowych. Dalsza procedura badawcza ma dostarczyć wyników, na podstawie których, zostanę zweryfikowane dwie hipotezy postawione na początku rozprawy, a mianowicie:

***H1**: Czynniki endogeniczne mają istotnie większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych, niż czynniki egzogeniczne.*

***H1a**: Spośród czynników endogenicznych istotnie większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych mają czynniki podmiotowe, niż czynniki organizacyjne.*

Badanie dotyczące czynników zostało podzielone na dwie części. Pierwsza część badała wpływ poszczególnych czynników na generowanie innowacji, a druga na wdrażania innowacji. Wykonane analizy wykazały, że „doświadczenie zawodowe innowatorów/ek (C3)", „cechy osobowości innowatora/ki np. kreatywność, odwaga, potrzeba eksperymentowania" (C8) oraz „posiadanie pasji i zamiłowania do szkoleń i edukacji dorosłych" (C27) mają istotnie większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych, niż pozostałe czynniki podmiotowe i organizacyjne. Te trzy czynniki mają najwyższe średnie (4.38) i mediany (5.00), co wskazuje na ich kluczowe znaczenie dla innowacyjności usług szkoleniowych. „Posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych" (C24) okazało się najmniej ważna w opinii badanych. Odchylenia standardowe dla większości czynników są stosunkowo wysokie (często powyżej 0.7), co wskazuje na pewne zróżnicowanie opinii wśród respondentów. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że na poziomie generowania, innowacyjność usług szkoleniowych wydaje się być przede wszystkim zależna od czynników związanych bezpośrednio z innowatorami, czyli ich doświadczeniem, osobowością i podejściem, a więc czynnikami podmiotowymi (indywidualnymi).

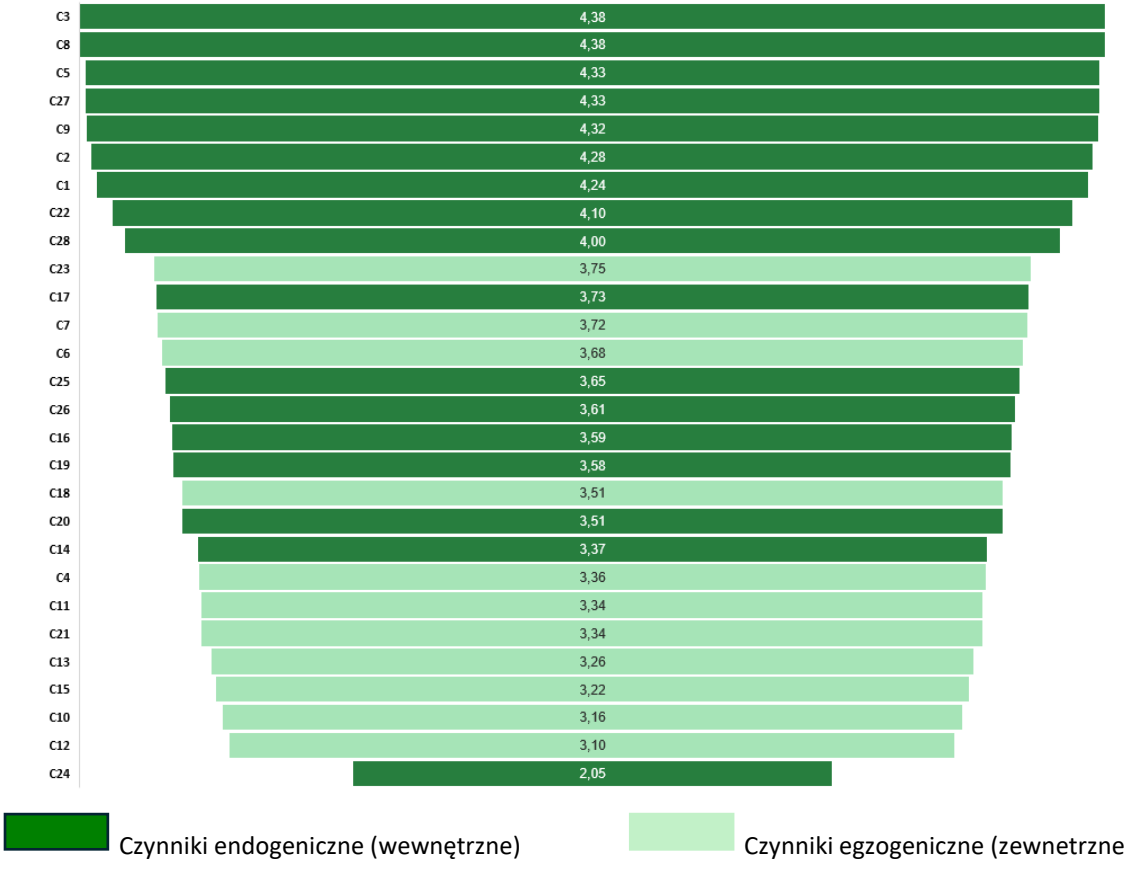
Tabela 46. Czynniki (endo- i egzo-)mające wpływ na tworzenie innowacji

Czynniki	1	2	3	4	5	Średnia	Mediana	Odchylenie standard.
C3 - doświadczenie zawodowe innowatorów/ek	1,21%	0,00%	9,09%	39,39%	50,30%	4.38	5.00	0,75
C8 – cechy osobowości innowatora/ki np. kreatywność, odwaga, potrzeba eksperymentowania	0,00%	1,21%	12,73%	33,33%	52,73%	4.38	5.00	0,75
C27 - posiadanie pasji i zamiłowania do szkoleń i edukacji dorosłych	0,61%	3,64%	10,91%	31,52%	53,33%	4.33	5.00	0,86
C5 – rozpoznanie potrzeb klientów	0,00%	1,21%	10,30%	42,42%	46,06%	4.33	4.00	0,71
C9 - motywacja	0,00%	1,21%	11,52%	41,21%	46,06%	4.32	4.00	0,72
C2 – wiedza merytoryczna innowatorów/ek	0,00%	1,82%	12,12%	41,82%	44,24%	4.28	4.00	0,75
C1 – posiadane umiejętności np. techniczne, analityczne, twórczego myślenia	0,61%	3,03%	10,30%	43,64%	42,42%	4.24	4.00	0,81
C22 - potrzeba wewnętrzna innowatora/ki	1,82%	4,24%	15,76%	38,79%	39,39%	4.10	4.00	0,94
C28 - talent	1,82%	3,64%	21,82%	38,18%	34,55%	4.00	4.00	0,94
C23 - informacje od kontrahentów	4,24%	6,06%	21,82%	46,67%	21,21%	3.75	4.00	1,00
C17 – kultura organizacyjna	4,85%	8,48%	21,82%	38,79%	26,06%	3.73	4.00	1,09
C7 – rozwój technologii, cyfryzacja, sztuczna inteligencja	5,45%	9,09%	25,45%	28,48%	31,52%	3.72	4.00	1,16
C6 – trendy branżowe	2,42%	7,27%	30,91%	38,18%	21,21%	3.68	4.00	0,97

C25 - znajomość rynku i prognozowania zmian	4,24%	7,27%	27,27%	41,21%	20,00%	3.65	4.00	1,02
C26 - niezależność i samodzielność pracowników (autonomia działania i podejmowania decyzji)	9,70%	7,88%	20,00%	36,97%	25,45%	3.61	4.00	1,22
C16 - kompetencje zespołu	6,67%	10,30%	22,42%	38,79%	21,82%	3.59	4.00	1,14
C19 – doskonalenie na kursach szkoleniach, konferencjach czy targach	5,45%	10,30%	29,09%	31,52%	23,64%	3.58	4.00	1,12
C18 – wsparcie bliskiego otoczenia	10,91%	9,09%	22,42%	33,33%	24,24%	3.51	4.00	1,26
C20 - przepływ wiedzy i wymiana doświadczeń, w tym międzynarodowe	8,48%	13,33%	22,42%	30,30%	25,45%	3.51	4.00	1,24
C14 – współpraca z innym podmiotem	9,09%	12,73%	27,88%	32,73%	17,58%	3.37	4.00	1,18
C4 - konkurencja	3,64%	18,79%	32,12%	29,09%	16,36%	3.36	3.00	1,08
C11 – sytuacja na rynku pracy	8,48%	10,91%	33,94%	31,52%	15,15%	3.34	3.00	1,12
C21 – pandemia COVID	15,76%	9,70%	23,03%	27,88%	23,64%	3.34	4.00	1,36
C13 – nowe teorie naukowe	9,09%	15,76%	32,73%	24,85%	17,58%	3.26	3.00	1,19
C15 – zjawiska społeczne np. starzejące się społeczeństwo, pokolenia Z	12,73%	13,94%	26,67%	31,52%	15,15%	3.22	3.00	1,24
C10 – megatrendy światowe	6,67%	16,97%	43,03%	20,61%	12,73%	3.16	3.00	1,06
C12 – kryzys gospodarczy	13,33%	17,58%	30,30%	23,03%	15,76%	3.10	3.00	1,25
C24 - posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych	49,70%	16,97%	17,58%	9,70%	6,06%	2.05	2.00	1,27

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

Jak widać w powyższej tabeli oraz na wykresie. wyraźnie dominują w rankingu czynniki podmiotowe, związane z osobą innowatora. U szczytu, ciemnym kolorem są zaznaczone determinanty, które badani wskazali jako najsilniej wpływające na innowacyjność. Czynniki egzogeniczne usytuowana są na niższych poziomach.



Wykres 23. Udział czynników endogenicznych i egzogenicznych w rankingu czynników wpływających na tworzenie innowacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

Analizując tabelę korelacji (patrz. tabela 47) pomiędzy czynnikami endogenicznymi wpływającymi na generowanie innowacji szkoleniowych należy zwrócić uwagę przede wszystkim na najsilniejsze korelacje dodatnie, które dotyczą następujących czynników:

- C17 i C16 (0,632) wskazuje na powiązanie między kompetencjami zespołu (C16), a kulturą organizacyjną (C17);
- C8 i C27 (0,561) sugeruje silny związek między cechami osobowości innowatora (C8), a posiadaniem pasji i zamiłowaniem do szkoleń i edukacji dorosłych (C27);
- C3 i C2 (0,535) pokazuje istotną relację między doświadczeniem zawodowym (C3). a wiedzą merytoryczną innowatora/ki (C2);
- C8 i C9 (0,516) wskazuje na silną zależność między cechami osobowości innowatora (C8), a jego motywacją (C9).

C8 (cechy osobowości innowatora) również koreluje z wieloma innymi czynnikami, podkreślając znaczenie osobowości w procesie innowacji. C20 (przepływ wiedzy i wymiana doświadczeń, w tym międzynarodowe) wykazuje umiarkowane korelacje z trzema innymi czynnikami: C16 (kompetencje zespołu) – 0,404, C17 (kultura organizacyjna) - 0,427 i C19 (doskonalenie na kursach szkoleniach, konferencjach czy targach) - 0,431. Korelacje te sugerują, że lepsza wymiana wiedzy może prowadzić do wyższych kompetencji zespołu i silniejszej kultury organizacyjnej, a jednocześnie może być wspierana przez uczestnictwo w szkoleniach i konferencjach. Natomiast C26 (niezależność i samodzielność pracowników (autonomia działania i podejmowania decyzji) pokazuje umiarkowane zależności aż z czterema czynnikami, tj. C16 (kompetencje zespołu) - 0,413, C17 (kultura organizacyjna) - 0,417, C20 (przepływ wiedzy i wymiana doświadczeń, w tym międzynarodowe) - 0,458 i C22 (potrzeba wewnętrzna innowatora/ki) - 0,416. Wskazuje to na kluczową rolę niezależności pracowników w innowacyjnym środowisku - jest ona związana z kompetencjami zespołu, kulturą organizacyjną, przepływem wiedzy oraz wewnętrzną motywacją innowatorów. C14 (współpraca z innymi podmiotami) wskazuje na niskie korelacje z większością innych czynników, sugerując, że może być niezależnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność. Wiele par czynników wykazuje słabe korelacje (poniżej 0,3) lub brak istotnych korelacji, co

sugeruje, że te czynniki mogą działać niezależnie od siebie w procesie generowania innowacji. W tabeli nie widać znaczących negatywnych korelacji, co oznacza, że żaden z badanych czynników nie wydaje się hamować innych w kontekście innowacyjności.

Tabela 47. Korelacja pomiędzy czynnikami endogenicznymi mającymi wpływ na generowanie innowacji szkoleniowych

	C1	C2	C8	C9	C14	C16	C17	C19	C20	C22	C27
C1	1,000										
C2	0,452	1,000									
C3	0,211	**0,535**									
C5	0,167	0,256									
C8	0,211	0,286	1,000								
C9	0,158	0,247	**0,516**	1,000							
C14	-0,005	-0,003	0,076	0,088	1,000						
C16	0,043	0,103	0,154	0,228	0,464	1,000					
C17	0,048	0,103	0,275	0,367	0,302	**0,652**	1,000				
C19	0,054	0,043	0,118	0,199	0,308	0,292	0,394	1,000			
C20	0,205	0,230	0,264	0,305	0,370	0,404	0,427	0,431	1,000		
C22	0,211	0,152	0,441	0,420	0,077	0,152	0,217	0,149	0,292	1,000	
C25	0,199	0,323	0,219	0,284	0,015	0,267	0,289	0,159	0,275	0,163	
C26	0,116	0,150	0,228	0,254	0,169	0,413	0,417	0,206	0,458	0,416	
C27	0,182	0,231	**0,561**	0,416	0,052	0,173	0,280	0,192	0,246	0,376	1,000
C28	0,226	0,261	0,337	0,323	0,005	0,137	0,173	0,151	0,183	0,291	0,493

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

Podobne wyniki prezentuje tabela. 38. Na poziomie wdrażania innowacji czynniki endogeniczne także mają większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych, z czego czynniki podmiotowe są kluczowe dla wdrażania innowacji w opinii badanych. Przeprowadzone analizy wykazały, że „cechy osobowości innowatora/ki, np. wytrwałość" (C9) - średnia 4.16 i mediana 5.00, „silna motywacja i wizja sukcesu" (C11) - średnia 4.02, mediana 4.00 oraz „konsekwencja w działaniu" (C29) - średnia 3.95 i mediana 4.00 mają istotnie większy wpływ na wdrażanie innowacji, niż pozostałe czynniki. Większość czynników ma średnie oceny między 3.00 a 3.80, co sugeruje, że są one uważane za istotne, ale nie kluczowe. „Wsparcie doradcze od organizacji branżowych" (C5), „licencje i patenty" (C18) i „wykorzystanie Bazy Usług Rozwojowych PARP" (C17) postrzegane są przez badanych jako czynniki najmniej istotne dla wdrażania innowacji. Z badania wynika również, że na etapie wdrażania innowacji czynniki organizacyjne są uważana za istotniejsze, niż na etapie tworzenia innowacyjnych rozwiązań w branży szkoleniowej. Z poniższych danych widać

również, że „pandemia COVID-19” (C7) nie jest postrzegana jako główny czynnik wpływający na wdrażanie innowacji. „Strategia sprzedażowa” (C13) także jest oceniana stosunkowo nisko, co może sugerować, że respondenci koncentrują się bardziej na tworzeniu innowacji, niż na ich komercjalizacji. Czynniki zewnętrzne, takie jak zasoby finansowe czy infrastruktura, mają mniejsze znaczenie niż czynniki wewnętrzne. Większość czynników ma odchylenie standardowe powyżej 1.00, co wskazuje na znaczne zróżnicowanie opinii respondentów. Wdrażanie innowacji wydaje się postrzegane przede wszystkim jako proces zależny od czynników ludzkich i organizacyjnych, a w mniejszym stopniu od zasobów zewnętrznych, czy czynników rynkowych.

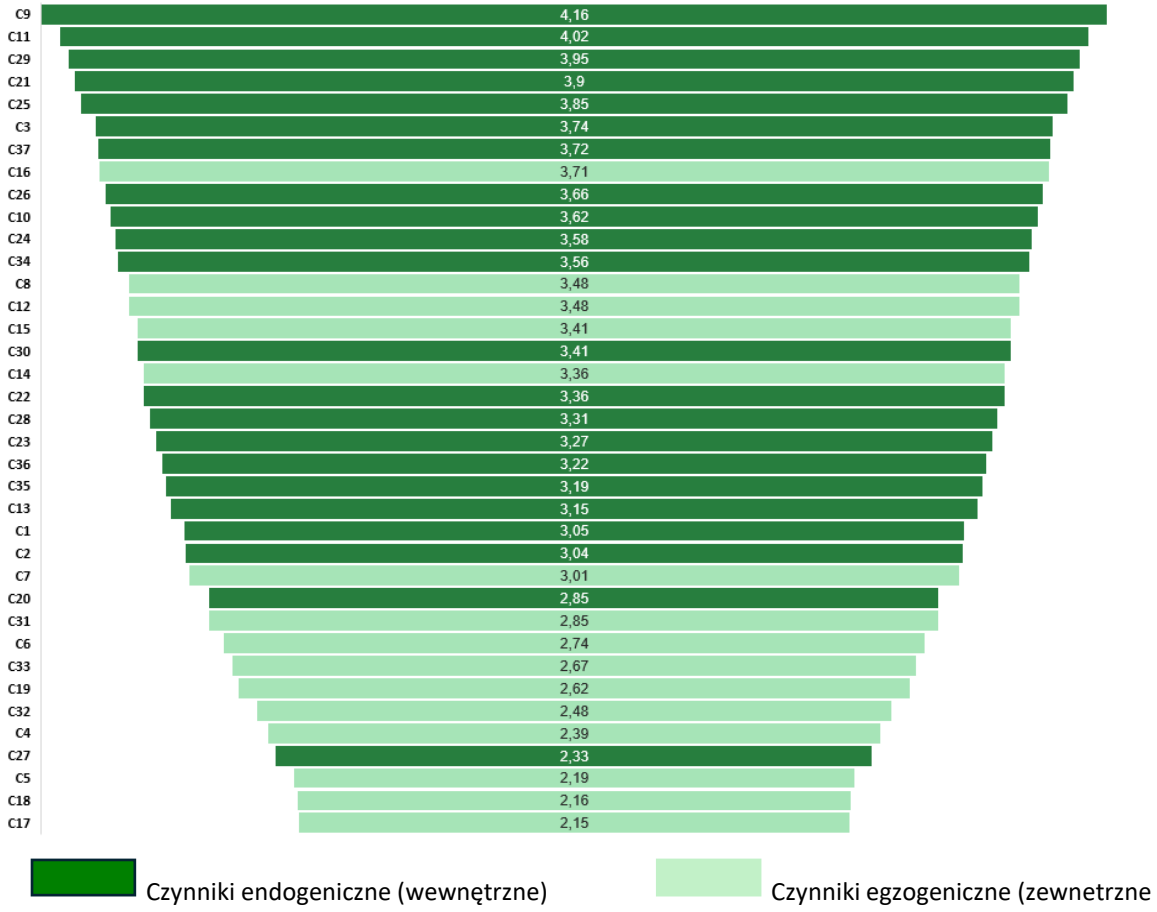
Tabela 48. Czynniki (engo- i egzo-) mające wpływ na <u>wdrożenie innowacji</u>

Czynniki	1	2	3	4	5	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C9 – cechy osobowości innowatora/ki, np. wytrwałość	1,27%	1,91%	10,83%	29,94%	56,05%	4.16	5.00	1,26
C11 – silna motywacja i wizja sukcesu	1,27%	3,82%	12,74%	35,03%	47,13%	4.02	4.00	1,27
C29 – konsekwencja w działaniu	1,91%	5,73%	10,19%	39,49%	42,68%	3.95	4.00	1,29
C21 – wysoka elastyczność działania	3,82%	3,18%	9,55%	45,86%	37,58%	3.90	4.00	1,29
C25 – umiejętności zarządzania	3,82%	4,46%	15,92%	34,39%	41,40%	3.85	4.00	1,34
C3 – znajomość rynku szkoleń	2,55%	6,37%	20,38%	36,94%	33,76%	3.74	4.00	1,30
C37 - komunikacja	6,37%	3,18%	17,83%	38,22%	34,39%	3.72	4.00	1,37
C16 - popyt na innowacyjną usługę	1,91%	6,37%	17,20%	49,04%	25,48%	3.71	4.00	1,23
C26 – terminowość realizacji	5,73%	7,64%	16,56%	36,31%	33,76%	3.66	4.00	1,39
C10 – kultura organizacyjna	7,01%	7,64%	17,20%	34,39%	33,76%	3.62	4.00	1,42
C24 - osobowość ludzi kierujących firmą	10,83%	5,73%	12,74%	37,58%	33,12%	3.58	4.00	1,48
C34 - predyspozycje do szybkiej adaptacji nowych rozwiązań	5,73%	6,37%	23,57%	36,31%	28,03%	3.56	4.00	1,35
C8 – dostęp do technologii	8,92%	5,10%	22,29%	38,85%	24,84%	3.48	4.00	1,39
C12 – dostęp do infrastruktury technicznej	5,73%	7,64%	26,75%	35,03%	24,84%	3.48	4.00	1,34
C15 – wsparcie partnera/ki/zaufanej osoby	10,83%	10,19%	18,47%	31,21%	29,30%	3.41	4.00	1,49
C30 – strategia wdrażania innowacji	8,28%	7,64%	26,11%	33,76%	24,20%	3.41	4.00	1,38
C14 – stali klienci	8,92%	10,19%	23,57%	33,12%	24,20%	3.36	4.00	1,41
C22 - poczucie bezpieczeństwa	8,28%	3,82%	32,48%	37,58%	17,83%	3.36	4.00	1,31
C28 – zaangażowany zespół	14,65%	7,64%	20,38%	29,94%	27,39%	3.31	4.00	1,52
C23 - silny lider w firmie	15,92%	6,37%	22,29%	28,66%	26,75%	3.27	4.00	1,53
C36 – uproszczona struktura organizacyjna	14,65%	7,01%	23,57%	34,39%	20,38%	3.22	4.00	1,46
C35 – czas na wdrożenie	8,92%	7,64%	36,31%	33,12%	14,01%	3.19	3.00	1,29
C13 – strategia sprzedażowa	10,83%	12,74%	30,57%	26,11%	19,75%	3.15	3.00	1,40
C1 – strategia marketingowa	12,74%	11,46%	33,76%	26,75%	15,29%	3.05	3.00	1,37
C2 – zasoby finansowe, w tym dotacje	19,11%	11,46%	20,38%	29,30%	19,75%	3.04	3.00	1,52
C7 - pandemia COVID	21,66%	10,83%	21,66%	21,66%	24,20%	3.01	3.00	1,58
C20 - forma własności organizacji	21,66%	14,65%	24,20%	21,66%	17,83%	2.85	3.00	1,51
C31 – konkurencja	17,20%	14,01%	30,57%	28,66%	9,55%	2.85	3.00	1,36
C6 – regulacje prawne	26,75%	12,74%	22,29%	22,29%	15,92%	2.74	3.00	1,53
C33 – kanały dystrybucji	24,84%	14,01%	28,66%	20,38%	12,10%	2.67	3.00	1,44
C19 - kryzys gospodarczy	24,20%	16,56%	29,30%	19,75%	10,19%	2.62	3.00	1,40
C32 - wymogi i procedury certyfikacyjne	31,21%	16,56%	23,57%	17,20%	11,46%	2.48	2.00	1,46

Czynniki	1	2	3	4	5	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
C4 – wsparcie doradcze od instytucji otoczenia biznesu	32,48%	17,83%	24,20%	17,20%	8,28%	2.39	2.00	1,40
C27 – lęk, obawa przed niepowodzeniem	26,75%	26,75%	26,11%	15,29%	5,10%	2.33	2.00	1,27
C5 – wsparcie doradcze od organizacji branżowych	37,58%	17,83%	27,39%	11,46%	5,73%	2.19	2.00	1,31
C18 - licencje i patenty	43,95%	15,29%	19,11%	12,74%	8,92%	2.16	2.00	1,42
C17 - wykorzystanie Bazy Usług Rozwojowych PARP	48,41%	9,55%	19,75%	12,74%	9,55%	2.15	1.00	1,46

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

Patrząc na poniższy wykres można dostrzec, że determinanty endogeniczne były wyżej oceniane prze badanych, więc znajdują się na górze wykresu. Determinanty egzogeniczne postrzegane jak mniej istotne znajdują się na dole wykresu. Wyjątek stanowi czynnik C16 – „popyt na innowacyjną usługę", która została wskazana przez badanych jako jeden z ważniejszych czynników mających wpływ na wdrażania innowacji. Z kolei czynnik C27 – „lęk, obawa przed niepowodzeniem" jest najniżej wskazywaną przez badanych determinantą endogeniczną.



Wykres 24. Udział czynników endogenicznych i egzogenicznych w rankingu czynników wpływających na wdrożenie innowacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

Analizując tabelę korelacji (patrz. tabela 49) pomiędzy czynnikami endogenicznymi wpływającymi na wdrażanie innowacji szkoleniowych należy zwrócić uwagę przede wszystkim na najsilniejsze korelacje dodatnie, które dotyczą następujących czynników:

- C9 i C11 (0,828) sugeruje bardzo silny związek między cechami osobowości innowatora (C9), a silną motywacją i wizją sukcesu (C11).
- C37 i C29 (0,758) sugeruje silny związek między komunikacją (C37), a konsekwencja w działaniu (C29).
- C25 i C29 (0,751): pokazuje na silną zależność pomiędzy umiejętnością zarządzania (C25), a konsekwencją w działaniu (C29).
- C9 i C29 (0,745) wskazuje na silną zależność między cechami osobowości innowatora (C9), a konsekwencją w działaniu (C29).
- C24 i C25 (0,734) pokazuje silną zależność pomiędzy umiejętnością zarządzania (C25), a osobowością ludzi kierującymi firmą (C24).

Wiele par czynników wykazuje korelacje w zakresie 0,5-0,7, co wskazuje na znaczące, ale nie dominujące zależności między nimi. Niektóre pary czynników mają korelacje poniżej 0,3, co sugeruje słabe lub nieistotne związki między nimi. W tabeli nie widać znaczących negatywnych korelacji, co oznacza, że żaden z badanych czynników nie wydaje się hamować innych w kontekście wdrażania innowacji. Czynniki C29, C9, C24, C25 wykazują stosunkowo wysokie korelacje z wieloma innymi czynnikami, co sugeruje ich kluczową rolę w procesie wdrażania innowacji. Wysoka liczba umiarkowanych i silnych korelacji wskazuje, że wdrażanie innowacji jest złożonym procesem, w którym wiele czynników wzajemnie na siebie wpływa. Silne korelacje związane z C29 i C9 sugerują, że cechy osobowości innowatora są kluczowe dla sukcesu wdrażania innowacji. Wysoka korelacja C37 z innymi czynnikami podkreśla wagę efektywnej komunikacji w procesie innowacji. Warto zwrócić uwagę jeszcze na czynnik C10, który ma silne i umiarkowane zależności z wieloma innymi czynnikami, co sugeruje, że kultura organizacyjna i klimat firmie stanowi płaszczyznę działania wielu czynników. Podsumowując, tabela korelacji podkreśla złożoność procesu wdrażania innowacji i wskazuje na potrzebę kompleksowego, wieloaspektowego podejścia, z szczególnym uwzględnieniem czynników ludzkich, komunikacyjnych i organizacyjnych.

Tabela 49. Zależności pomiędzy czynnikami endogenicznymi mającymi wpływ na wdrażanie innowacji

	C1	C2	C3	C9	C10	C11	C13	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C34	C35	C36
C1	1,000																				
C2	0,499	1,000																			
C3	0,558	0,522	1,000																		
C9	0,467	0,431	0,660	1,000																	
C10	0,558	0,455	0,546	0,633	1,000																
C11	0,477	0,439	0,613	**0,828**	0,665	1,000															
C13	0,725	0,435	0,577	0,548	0,572	0,585	1,000														
C20	0,358	0,361	0,337	0,406	0,368	0,349	0,242	1,000													
C21	0,491	0,392	0,557	0,715	0,620	0,655	0,466	0,489	1,000												
C22	0,474	0,435	0,442	0,596	0,560	0,565	0,407	0,569	0,587	1,000											
C23	0,591	0,525	0,401	0,495	0,616	0,531	0,531	0,402	0,539	0,562	1,000										
C24	0,521	0,447	0,468	0,574	0,700	0,589	0,479	0,321	0,593	0,484	0,727	1,000									
C25	0,620	0,539	0,564	0,668	0,705	0,671	0,563	0,425	0,686	0,596	0,726	0,734	1,000								
C26	0,630	0,464	0,638	0,542	0,632	0,565	0,506	0,417	0,599	0,551	0,474	0,484	0,655	1,000							
C27	0,292	0,353	0,318	0,363	0,294	0,339	0,325	0,392	0,257	0,409	0,239	0,236	0,261	0,358	1,000						
C28	0,499	0,501	0,448	0,513	0,580	0,502	0,525	0,350	0,477	0,481	0,696	0,688	0,624	0,442	0,335	1,000					
C29	0,594	0,479	0,580	0,745	0,648	0,726	0,588	0,403	0,694	0,610	0,585	0,610	0,751	0,714	0,348	0,557	1,000				
C30	0,636	0,448	0,543	0,537	0,629	0,589	0,645	0,377	0,513	0,449	0,625	0,550	0,707	0,614	0,283	0,549	0,711	1,000			
C34	0,460	0,415	0,490	0,647	0,526	0,655	0,471	0,478	0,629	0,483	0,484	0,549	0,578	0,463	0,270	0,488	0,610	0,592	1,000		
C35	0,484	0,449	0,469	0,574	0,612	0,603	0,540	0,406	0,591	0,573	0,511	0,485	0,553	0,563	0,365	0,497	0,645	0,570	0,706	1,000	
C36	0,474	0,345	0,436	0,536	0,557	0,557	0,446	0,534	0,593	0,601	0,512	0,546	0,583	0,486	0,351	0,549	0,579	0,502	0,552	0,614	1,000
C37	0,537	0,435	0,507	0,619	0,632	0,699	0,503	0,343	0,677	0,595	0,538	0,616	0,627	0,623	0,334	0,575	0,758	0,530	0,551	0,624	0,695

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

.

Z powyższych danych wynika, że zarówno na tworzenie, jak i wdrożenie innowacji największy wpływ mają czynniki endogeniczne (wewnętrzne), w szczególności czynniki związane z osobą innowatora. Analizując zależności pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi wpływającymi na proces tworzenia innowacji możemy zauważyć 6 umiarkowanych zależności.

Tabela 50. Umiarkowane zależności między czynnikami endogenicznymi i egzogenicznymi, mającymi wpływ na tworzenie innowacji

Czynnik endogeniczny		Czynnik egzogeniczny
C14 - współpraca z innym podmiotem	0,490	C15 - zjawiska społeczne
C16 - kompetencje zespołu	0,401	C23 - informacje od kontrahentów
C17 - kultura organizacyjna	0,498	C18 - wsparcie bliskiego otoczenia
C20 - przepływ wiedzy i wymiana doświadczeń	0,401	C13 - nowe teorie naukowe
C25 - znajomość rynku i prognozowania zmian	0,430	C23 - informacje od kontrahentów
C26 - niezależność i samodzielność pracowników	0,413	C18 -wsparcie bliskiego otoczenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

Na etapie generowania innowacji uwidacznia się korelacją pomiędzy znajomością rynku i prognozowaniem zmian (C25), a informacją od kontrahentów (C23). Przepływ wiedzy (C20) koreluje umiarkowanie z nową teorią (C13).

Dla czynników wpływających na wdrożenie innowacji, występuje bardzo dużo zależności umiarkowanych. Do najsilniejszych należą:

Tabela 51. Umiarkowane zależności między czynnikami endogenicznymi i egzogenicznymi, mającymi wpływ na wdrożenie innowacji

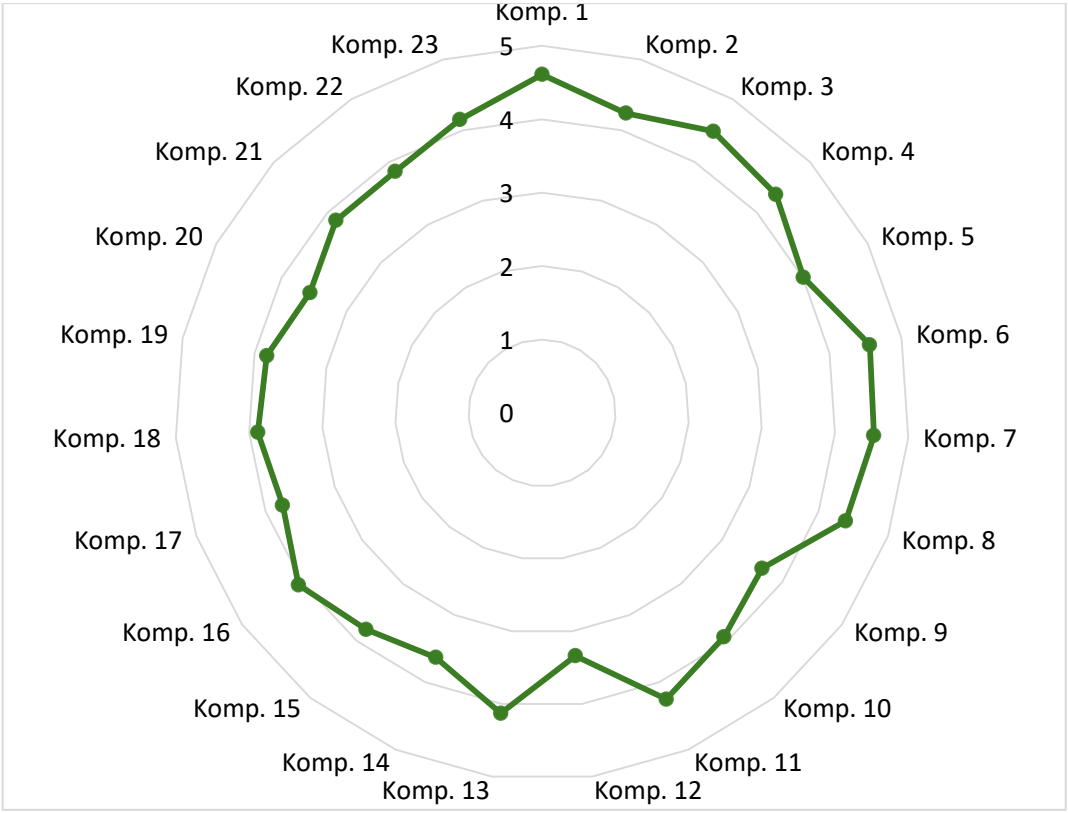
Czynnik endogeniczny		Czynnik egzogeniczny
C9 - cechy osobowości innowatora/ki	0,625	C12 - dostęp do infrastruktury technicznej
C13 - strategia sprzedażowa	0,642	C14 - stali klienci
C21 - wysoka elastyczność działania	0,601	C14 - stali klienci
C26 - terminowość realizacji	0,604	C14 - stali klienci
C29 - konsekwencja w działaniu	0,652	C14 - stali klienci
C37 - komunikacja	0,644	C15 - wsparcie partnera/zaufanej osoby

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r., N=165.

Czynnik egzogeniczny C14 (stali klienci) jest powiązany z czterema czynnikami endogenicznymi, co wskazuje na kluczową rolę relacji z klientami w procesie innowacji. C37 (komunikacja) ma wysoką wartość (0,644) i jest powiązana z C15 (wsparcie partnera/zaufanej osoby), podkreślając znaczenie efektywnej komunikacji i wsparcia w procesie innowacji.

4.6. Modelowanie kompetencji innowatora

Jednym z celów rozprawy było poznanie cech i kompetencji świadczących o innowacyjności jednostek w branży szkoleniowej. W poprzednim rozdziale wyraźnie podkreślono, że za innowacjami stoją ludzie. Ludzie z kolei są zbiorem doświadczeń, kompetencji, zachowań, postaw, nawyków i wielu różnych cech kształtujących osobowość. Zatem niezbędna jest ocena zdolności badanych innowatorów, aby określić które z nich są najważniejsze dla innowacyjności usług szkoleniowych. Przeprowadzone badanie wskazuje również obszary do doskonalenia, umożliwiając innowatorom skupienie się na konkretnych umiejętnościach. Pytanie to zawiera 23 twierdzenia, które umożliwiają dokonanie przez respondentów samooceny kompetencji. Twierdzenia te są odzwierciedleniem najwyższego poziomu poszczególnych kompetencji wg BARS. Szczegółowy opis kompetencji znajduje się w załączniku do niniejszej pracy. W kwestionariuszu CAWI, jaki otrzymali innowatorzy z branży szkoleniowej, kompetencje zostały zamienione na twierdzenia, aby wprost nie sugerować badanym celu tego pytania. Poziom „1” oznacza w teście BARS, najniższy poziom kompetencji w badanym obszarze. Natomiast poziom „5” – najwyższy. Innowator mógł otrzymać maksymalnie 115 pkt. W rezultacie badania tylko dwie osoby uzyskały maksymalną ilość punktów. Ogólnie dla całej populacji badanych (N=165) średnia wyniosła 4,04 pkt., co sugeruje dobry ogólny poziom umiejętności innowacyjnych wśród badanych (patrz: wykres 25).



Wykres 25. Średni poziom kompetencje innowatorów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165

Minimalna ocena wyniosła 1,48 pkt., a maksymalna 5,00. Najwyżej oceniane kompetencje to: „zawsze szukam sposobów na rozwiązywanie problemów i zaspokajanie potrzeb” (średnia 4.61, mediana 5.00), „jestem otwarty na nowe pomysły i nie ograniczam się do schematów i oczywistości” (średnia 4.59, mediana 5.00) oraz „potrafię samodzielnie planować i realizować projekty szkoleniowe” (średnia 4.56, mediana 5.00). Kompetencje o wysokiej medianie (5.00) wskazują na kluczowe cechy innowatora, takie jak rozwiązywanie problemów, otwartość na nowe idee, samodzielność w realizacji projektów i aktywne wspieranie zmian. Najniżej oceniane kompetencje dotyczyły: „równomiernie rozkładam zasoby, aby skutecznie realizować wszystkie etapy procesu innowacji (średnia 3.63, mediana 4.00), „szukam i zabezpieczam fundusze potrzebne do wdrożenia nowych pomysłów” (średnia 3.56, mediana 4.00) i „wdrażam innowacje raczej intuicyjnie, bez określonej strategii” (średnia 3.44, mediana 3.00). Kompetencje związane z kreatywnością i generowaniem pomysłów (np. "Ciągle wymyślam, rozwijam i testuję nowe koncepcje") mają relatywnie wysokie oceny, co potwierdza ich znaczenie w procesie innowacji. Umiejętności związane z planowaniem, zarządzaniem zasobami i monitorowaniem postępów mają niższe oceny, co może wskazywać

na potrzebę wzmocnienia tych aspektów w procesie innowacji. Najmniej badani zgadzali się ze stwierdzeniem „wdrażam innowacje raczej intuicyjnie, bez określonej strategii”. Z przeprowadzonego badania wynika, że innowatorzy wykazują się wysokimi umiejętnościami w obszarze rozwiązywania problemów, otwartości na nowe idee i samodzielnej realizacji projektów. Istnieje potrzeba rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem procesem innowacji, szczególnie w zakresie planowania, alokacji zasobów i monitorowania postępów. Zarządzanie stresem i emocjami to obszar, który mógłby być wzmocniony wśród innowatorów. Warto rozwijać umiejętności współpracy i pozyskiwania pomysłów od innych, aby zwiększyć efektywność procesu innowacji. Ogólny poziom kompetencji innowacyjnych jest dobry, ale istnieją obszary do poprawy, szczególnie w zakresie zarządzania procesem innowacji i współpracy z innymi. Szczegółowy ranking znajduje się w tabeli 52.

Tabela 52. Kompetencje i zachowania innowatora wg testu BARS

Lp.	Kompetencja	1	2	3	4	5	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
1	Zawsze szukam sposobów na rozwiązywanie problemów, zaspokajanie potrzeb	2%	1%	1%	25%	71%	4.61	5.00	0,79
3	Jestem otwarty/a na nowe pomysły i nie ograniczam się do schematów i dogmatów	2%	1%	3%	21%	72%	4.59	5.00	0,82
6	Potrafię samodzielnie planować i realizować projekty szkoleniowe	2%	1%	5%	21%	71%	4.56	5.00	0,84
7	Stale rozwijam swoje kompetencje (wiedza, umiejętności, postawy)	2%	1%	5%	24%	68%	4.53	5.00	0,84
8	Aktywnie wspieram zmiany w swojej firmie i angażuje się w ich realizację	3%	1%	8%	28%	59%	4.39	5.00	0,92
4	Śledzę zmiany społeczne, technologiczne i rynkowe, aby wypatrzeć nowe okazje	2%	1%	6%	41%	50%	4.36	5.00	0,83
11	Potrafię wykorzystać pomysł stosowany w jednym kontekście i zastosować go w nowatorski sposób w innym	2%	3%	8%	39%	47%	4.25	4.00	0,91
2	Potrafię odczytywać sygnały nadchodzących zmian i dostosowywać swoje cele do zmieniających się warunków	1%	4%	6%	48%	41%	4.24	4.00	0,82
23	Gdziekolwiek pracowałem/am, zawsze wdrażałem/am nowe pomysły	3%	1%	15%	39%	41%	4.15	4.00	0,93
13	Łączę wiedzę o potrzebach klientów z sygnałami o nadchodzących zmianach	1%	3%	12%	50%	35%	4.13	4.00	0,82
16	Rozumiem potrzeby rynku i dostrzegam luki oraz szanse na wprowadzenie nowych rozwiązań	1%	2%	19%	45%	32%	4.06	4.00	0,82
5	Ciągle wymyślam, rozwijam i testuję nowe koncepcje, które mogą być zastosowane w szkoleniach	1%	4%	24%	36%	35%	4.01	4.00	0,90
10	Jestem odporny/a na stres, potrafię panować nad emocjami	1%	7%	21%	42%	29%	3.93	4.00	0,91
18	Kiedy mam nowy pomysł, staram się angażować ludzi, którzy są w stanie przy nim współpracować	3%	10%	18%	35%	35%	3.88	4.00	1,08
22	Zwykle nie kończę pracy, dopóki nie osiągnę celu	2%	7%	22%	42%	27%	3.85	4.00	0,96
21	Potrafię uporczywie pokonywać przeszkody podczas wdrażania pomysłu	1%	9%	25%	35%	30%	3.84	4.00	1,00
19	Do realizacji nowych pomysłów poszukuję nowych technologii, procesów lub procedur	2%	9%	19%	44%	26%	3.83	4.00	0,98
15	Spisuję pomysły, planuję, rozdzielam prace, monitoruję postępy prac nad nowym rozwiązaniem	1%	11%	23%	36%	28%	3.80	4.00	1,01
17	Staram się zdobywać nowe pomysły od kolegów lub partnerów biznesowych	4%	9%	23%	38%	27%	3.75	4.00	1,06
9	Każdą porażkę potrafię przekuć w sukces	1%	8%	31%	43%	17%	3.67	4.00	0,89
14	Równomiernie rozkładam zasoby, aby skutecznie zrealizować wszystkie etapy procesu innowacji i osiągnąć sukces wdrożeniowy	2%	8%	29%	46%	15%	3.63	4.00	0,90
20	Szukam i zabezpieczam fundusze potrzebne do wdrożenia nowych pomysłów	6%	13%	26%	29%	26%	3.56	4.00	1,18
12	Wdrażam innowacje raczej intuicyjnie, bez określonej strategii	4%	17%	36%	29%	15%	3.34	3.00	1,04

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165

Tabela 53. Tabela korelacji pomiędzy kompetencjami innowatora wg BARS

Kompetencja/Twierdzenie	Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4	Komp. 5	Komp. 6	Komp. 7	Komp. 8	Komp.9	Komp. 10
Komp.1. Zawsze szukam sposobów na rozwiązywanie problemów, zaspokajanie potrzeb	1									
Komp.2. Potrafię odczytywać sygnały nadchodzących zmian i dostosowywać swoje cele do zmieniających się warunków	0,603	1								
Komp.3. Jestem otwarty/a na nowe pomysły i nie ograniczam się do schematów i dogmatów	**0,716**	0,647	1							
Komp.4. Śledzę zmiany społeczne, technologiczne i rynkowe, aby wypatrzeć nowe okazje i możliwości	0,547	0,618	0,685	1						
Komp.5. Ciągle wymyślam, rozwijam i testuję nowe koncepcje, które mogą być zastosowane w szkoleniach	0,376	0,440	0,419	0,468	1					
Komp.6. Potrafię samodzielnie planować i realizować projekty szkoleniowe	0,668	0,507	0,696	0,540	0,383	1				
Komp.7. Stale rozwijam swoje kompetencje (wiedza, umiejętności, postawy)	0,694	0,551	**0,703**	0,581	0,431	**0,757**	1			
Komp.8. Aktywnie wspieram zmiany w swojej firmie i angażuje się w ich realizację	0,633	0,456	0,598	0,482	0,368	0,643	**0,727**	1		
Komp.9. Każdą porażkę potrafię przekuć w sukces	0,402	0,352	0,364	0,295	0,307	0,429	0,431	0,418	1	
Komp.10. Jestem odporny/a na stres, potrafię panować nad emocjami	0,464	0,368	0,420	0,238	0,298	0,404	0,385	0,398	0,527	1
Komp.11. Potrafię wykorzystać pomysł stosowany w jednym kontekście i zastosować go w nowatorski sposób w innym	0,613	0,586	0,601	0,512	0,462	0,656	0,617	0,602	0,371	0,456

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165, $p < 0,07$. Tabela zawiera tylko istotnie statystycznie zależności. Pozostałe, nieistotne, zostały pominięte w prezentowanym zestawieniu.

.

Uzyskane w ramach badania wyniki wykazują 4 silne korelacje pomiędzy oraz kilkanaście umiarkowanych (0,4 ≤ rho < 0,7). Pierwsza pomiędzy otwartością innowatorów szkoleniowych na nowe pomysły, a poszukiwaniem sposobów na rozwiązywanie problemów i zaspokajanie potrzeb (0,716). Innowatorzy, którzy są otwarci na nowe idee, mają również tendencję do aktywnego poszukiwania sposobów rozwiązywania problemów i zaspokajania potrzeb. Sugeruje to, że otwartość umysłu idzie w parze z praktycznym podejściem do wyzwań. Druga dotyczy otwartością innowatorów szkoleniowych na nowe pomysły i ciągłego rozwoju kompetencji (0,703). Osoby otwarte na nowości są również bardziej skłonne do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności. Wskazuje to na związek między ciekawością intelektualną, a chęcią samorozwoju. Trzecia korelacja pokazuje zależność pomiędzy podejmowaniem rozwoju kompetencji, a samodzielnością planowania i realizacji projektów szkoleniowych (0,757). Jest to największa zidentyfikowana zależność. Innowatorzy, którzy nieustannie rozwijają swoje umiejętności, wykazują większą zdolność do samodzielnego zarządzania projektami szkoleniowymi. Sugeruje to, że ciągłe uczenie się przekłada się na większą niezależność i skuteczność w pracy. Ostatnia to stały rozwój kompetencji w zestawie z aktywnym wspieraniem zmian w firmie i angażowaniem się w ich realizację (0,727). Osoby skupione na rozwoju własnych umiejętności są również bardziej skłonne do aktywnego udziału w procesach zmian organizacyjnych. Wskazuje to na związek między osobistym rozwojem, a zaangażowaniem w rozwój całej organizacji. Pozostałe kompetencje nie wykazują istotnych zależności dlatego zaprezentowane w tabeli … zostały tylko te najwyższe. Reasumując istnieje silny związek między otwartością umysłu, ciągłym rozwojem, praktycznym rozwiązywaniem problemów i zaangażowaniem w zmiany organizacyjne. Rozwój osobisty i zawodowy jest kluczowym czynnikiem wpływającym na inne pożądane kompetencje innowatorów. Innowatorzy w branży szkoleniowej wykazują spójny zestaw powiązanych ze sobą kompetencji, które wzajemnie się wzmacniają.

Cechy innowatorów

Poza kompetencjami, czyli zdolnościami jednostek do tworzenia i wdrażania innowacji szkoleniowych badaniu podlegały również cechy osobowościowe i indywidualne innowatorów, łącznie 31 (patrz. Tabela ..). Zestaw cech powstał na podstawie literatury przedmiotu oraz wywiadów indywidualnych. Na podstawie wywiadów można stwierdzić, że kluczowymi cechami innowatorów są:

- Otwartość na nowe doświadczenia i technologie;
- Elastyczność i umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków;
- Zorientowanie na efektywność i mierzalne wyniki;
- Umiejętność współpracy i budowania relacji z klientami;
- Kreatywność w łączeniu różnych dziedzin i metod;
- Odwaga w podejmowaniu ryzyka i wprowadzaniu nietypowych rozwiązań;
- Ciągłe poszukiwanie inspiracji i samodoskonalenie;
- Pasja i zaangażowanie w tworzenie wartościowych rozwiązań.

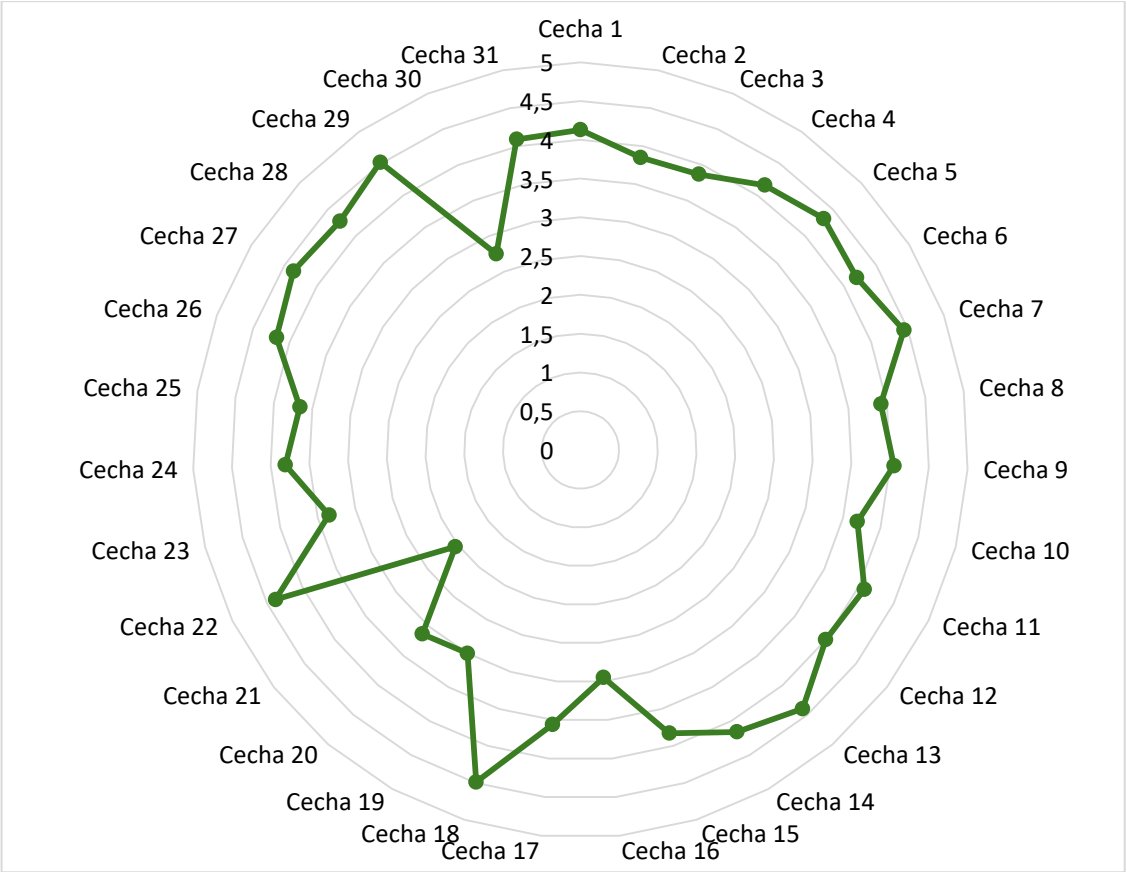
Innowatorzy jawią się jako osoby zaangażowane w działania, które wykonują, są żądni wiedzy, elastyczni, charyzmatyczni, pełni energii ale też rzeczowi, zdyscyplinowani i wytrwali w dążeniu do osiągnięcia sukcesu. Zdolności przywódcze, intuicja, czujność, orientacja na potrzeby klienta i umiejętności analizy i refleksji to cechy innowatorów wynikające z analizy jakościowej przeprowadzonych wywiadów. Badania ilościowe za pomocą kwestionariusza CAWI miało potwierdzić lub zaprzeczyć wynikom uzyskanym w trakcie wywiadów z innowatorami. Wypełniając kwestionariusz badani musieli ocenić w skali od „1" do „5", jak poszczególne cechy charakteryzują innowatora (samoocena), przy czym „1" oznaczało - najmniej do mnie pasuje, a „5" oznaczało – najbardziej do mnie pasuje. Uzyskane wyniki pokazują, że najbardziej pasującymi do innowatora cechami jest „ciekawość" (średnia 4.52, mediana 5.00), „pomysłowość" (średnia 4.49, mediana 5.00), „myślenie skojarzeniowe" (średnia 4.45, mediana 5.00) i „energiczność" (średnia 4.40, mediana 5.00). Z kolei najmniej pasujących cechami do innowatorów zostały uznane: zachowawczość (średnia 2.75, mediana 3.00), podążanie za innymi (średnia 2.95, mediana 3.00) i pesymizm (średnia 2.04, mediana 2.00). Wiele cech ma wysokie odchylenie standardowe (>1.00), co wskazuje na znaczne różnice w ocenach między respondentami. Wysoka ocena ciekawości, pomysłowości i myślenia dywergencyjnego potwierdza ich znaczenie w profilu innowatora. Niskie oceny zachowawczości sugerują, że innowatorzy postrzegają się jako osoby skłonne do podejmowania ryzyka. Pesymizm zdecydowanie nie jest cechą charakterystyczną dla innowatorów. Wiele cech ma średnią ocenę około 4.00, co sugeruje, że innowatorzy powinni posiadać zrównoważony zestaw wzajemnie uzupełniających się cech. Podsumowując można stwierdzić, że profil idealnego innowatora łączy w sobie ciekawość, kreatywność i otwartość na nowe idee z energią i umiejętnością nieszablonowego myślenia. Innowatorzy nie postrzegają się jako osoby zachowawcze czy introwertycy, co sugeruje, że umiejętności

społeczne i gotowość do podejmowania ryzyka są ważne w tej roli. Zróżnicowanie ocen wskazuje, że nie ma jednego uniwersalnego profilu innowatora - różne cechy mogą być bardziej lub mniej istotne w zależności od kontekstu. Wysoka ocena cech związanych z kreatywnością i otwartością potwierdza ich kluczowe znaczenie w procesie innowacji. Niższe oceny dla cech takich jak skromność sugerują, że innowatorzy powinni być pewni siebie i gotowi do prezentowania swoich pomysłów.

Tabela 54. Cechy charakteryzujące innowatora

Lp.	Cechy	1	2	3	4	5	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
29	ciekawość	0,00%	1,82%	7,88%	27,27%	63,03%	4.52	5.00	0,72
18	pomysłowość	0,00%	1,21%	5,45%	36,36%	56,97%	4.49	5.00	0,66
7	myślenie skojarzeniowe	0,61%	0,61%	8,48%	33,94%	56,36%	4.45	5.00	0,73
13	energiczność	0,61%	0,00%	10,91%	35,76%	52,73%	4.40	5.00	0,73
22	dążenie do celu	0,00%	0,61%	9,09%	42,42%	47,88%	4.38	4.00	0,67
27	poczucie humoru	1,21%	1,21%	10,30%	35,15%	52,12%	4.36	5.00	0,81
5	wytrwałość	0,61%	2,42%	9,70%	38,18%	49,09%	4.33	4.00	0,80
28	przedsiębiorczość	0,00%	3,64%	13,33%	33,94%	49,09%	4.28	4.00	0,83
6	eksperymentowanie	0,00%	4,24%	14,55%	38,18%	43,03%	4.20	4.00	0,84
26	konsekwencja	0,00%	2,42%	11,52%	51,52%	34,55%	4.18	4.00	0,73
4	pewność siebie	0,61%	3,64%	12,12%	46,06%	37,58%	4.16	4.00	0,82
14	samowystarczalność	1,82%	4,24%	13,33%	37,58%	43,03%	4.16	4.00	0,94
1	odwaga do podejmowania ryzyka	0,61%	3,03%	13,94%	47,27%	35,15%	4.13	4.00	0,81
31	uważność	1,21%	4,24%	13,33%	46,67%	34,55%	4.09	4.00	0,87
11	ambicja	0,00%	2,42%	21,82%	40,61%	35,15%	4.08	4.00	0,81
9	indywidualizm	2,42%	6,67%	18,18%	28,48%	44,24%	4.05	4.00	1,05
12	upartość	1,21%	5,45%	22,42%	33,94%	36,97%	4.00	4.00	0,96
8	kwestionowanie status quo	1,82%	3,64%	30,30%	29,09%	35,15%	3.92	4.00	0,98
3	cierpliwość	2,42%	7,27%	20,61%	40,00%	29,70%	3.87	4.00	1,00
2	zawziętość	2,42%	8,48%	21,82%	35,76%	31,52%	3.85	4.00	1,04
15	skrupulatność	2,42%	13,33%	15,76%	35,76%	32,73%	3.83	4.00	1,10
24	zdyscyplinowanie	0,61%	11,52%	20,00%	41,82%	26,06%	3.81	4.00	0,97
10	perfekcjonizm	4,24%	13,94%	21,21%	29,70%	30,91%	3.69	4.00	1,17
25	otwartość na krytykę	2,42%	10,91%	23,64%	44,24%	18,79%	3.66	4.00	0,98
17	dusza towarzystwa	3,64%	14,55%	27,88%	30,30%	23,64%	3.56	4.00	1,11
23	skromność	4,85%	16,97%	30,91%	33,33%	13,94%	3.35	3.00	1,07
20	ostrożność	9,09%	20,61%	28,48%	32,12%	9,70%	3.13	3.00	1,13
19	introwertyzm	16,36%	17,58%	31,52%	18,79%	15,76%	3.00	3.00	1,29
16	podążanie za innymi	5,45%	30,30%	36,36%	20,00%	7,88%	2.95	3.00	1,02
30	zachowawczość	16,97%	24,85%	32,12%	18,79%	7,27%	2.75	3.00	1,16
21	pesymizm	40,00%	29,09%	21,82%	5,45%	3,64%	2.04	2.00	1,08

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165



Wykres 26. Cechy charakteryzujące innowatora
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165

Korelacje między kompetencjami, a cechami wykazały wiele słabych zależności, ale również 14 zależności umiarkowanych (0,4 ≤ rho < 0,7). Najsilniejsza z nich to relacja pomiędzy „Potrafię uporczywie pokonywać przeszkody podczas wdrażania pomysłu", a „wytrwałością". Pozostałe to:

Tabela 55. Umiarkowane zależności pomiędzy kompetencjami, a cechami charakteryzującymi innowatora

Lp.	Kompetencja	Cecha
1.	Jestem odporny/a na stres, potrafię panować nad emocjami	• Cierpliwość
2.	Łączę wiedzę o potrzebach klientów z sygnałami o nadchodzących zmianach	• Pewność siebie Dążenie do celu Przedsiębiorczość
3.	Rozumiem potrzeby rynku i dostrzegam luki oraz szanse na wprowadzenie nowych rozwiązań	• Odwaga do podejmowania ryzyka • Pewność siebie • Przedsiębiorczość
4.	Potrafię uporczywie pokonywać przeszkody podczas wdrażania pomysłu	• Dążenie do celu
5.	Zwykle nie kończę pracy, dopóki nie osiągnę celu	• Zawziętość • Wytrwałość • Konsekwencja

6.	Gdziekolwiek pracowałem/am, zawsze wdrażałem/am nowe pomysły	• Eksperymentowanie • Pomysłowość

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165

Podsumowując, innowatorem jest najczęściej kobieta o wyższym wykształceniu, pracująca w branży szkoleniowej pomiędzy 10 a 20 lat, zatrudniona w jednoosobowej działalności (2 do 9 pracowników). Inspiruje się głownie wsłuchując w potrzeby klientów oraz obserwując zachodzące trendy na rynku usług szkoleniowych. Chętnie też czerpie wiedzę z konferencji, warsztatów czy webinariów. Najczęściej tworzy innowacje o charakterze usprawniającym, dotyczące nowej metody lub techniki szkolenia. Realizuje je na zgłaszane potrzeby klienta i wdraża samodzielnie. Innowacje takie powstają co 3 do 5 lat. Osoba taka jest otwarta na nowe pomysły i nie ogranicza się do schematów. Zawsze szuka sposobu na zaspokojenie potrzeb klienta. Jest samodzielna, zorganizowana, stale rozwija swoje kompetencje. Chętnie angażuje się w nowe pomysły, nie boi się zmiany. Cechuje się ciekawością, pomysłowością, myśleniem skojarzeniowym i energicznością. Poniżej dla zobrazowania portretu innowatora w branży szkoleniowej zaproponowano PERSONĘ (patrz: rysunek 24).

<table>
<tr>
<td rowspan="2"> </td>
<td>Małgorzata, ok. 45 lat
• Wykształcenie: wyższe
• Mieszka w woj. mazowieckim.
• Prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą.
• Zatrudnia od 2-9 os.
• 10-20 lat staż pracy w branży szkoleniowej.
• Jest certyfikowaną i doświadczoną trenerką.</td>
<td>Jak działa?
• Potrafi samodzielnie planować i realizować projekty szkoleniowe.
• Jest zaangażowana w działalność swojej firmy.
• Zawsze szuka sposobów na rozwiązywanie problemów i zaspokajanie potrzeb odbiorców swoich działań.
• Słucha potrzeb swoich klientów.
• Obserwuje sytuację na rynku, śledzi trendy rynkowe i światowe, aby wypatrzeć nowe okazje i możliwości</td>
</tr>
<tr>
<td>Charakterystyka innowatorki
Cechuje ją:
- wytrwałość,
- dążeniem do celu,
- poczuciem humoru,
- ciekawość,
- pomysłowość,
- myślenie skojarzeniowe.
• Jest osobą energiczną, pełną pasji do szkoleń
• Stale rozwija swoje kompetencje.
• Uczestniczy w konferencjach, warsztatach i webinarach.
• Jest otwarta na nowe pomysły i nie ogranicza się do schematów i dogmatów.</td>
<td>Jak tworzy innowacje szkoleniowe?
• Innowacje tworzy w sposób zaplanowany i świadomy.
• Wdrożyła nową metodę/technikę szkoleniową oraz inne rodzaje innowacji w usługach szkoleniowych w latach 2012-2022 w liczbie od 2 do 4.
• Wdrożyła innowację głównie o charakterze usprawniającym, samodzielnie, konsultując się z zaufaną osobą.

Co jej zdaniem wpływa na innowacyjność?
• Uważa, że na tworzenie innowacji miały wpływ przede wszystkim jej doświadczenie zawodowe, cechy osobowości oraz umiejętność rozpoznawania potrzeb klientów.
• Z kolei na wdrażanie innowacji miały wpływ również jej cechy osobowości oraz silna motywacja i wizja sukcesu, a także konsekwencja w działaniu.</td>
<td>Co skłoniło ją do tworzenia innowacji?
• Do tworzenie innowacji skłoniły ją przede wszystkim potrzeby zgłaszane przez klientów.
• Inspiracją były zmiany społeczne i technologiczne zachodzące w otoczeniu.
• Wcześniejsze doświadczenia, np. udział w innym szkoleniu lub na konferencji.
• Dostrzeganie braków na rynku i potrzeba stworzenia innych metod.

Co jest dla niej barierą w działalności innowacyjnej?
• W realizacji celów przeszkadzają jej ograniczenia finansowe.

Cytat

„Kluczowym czynnikiem sukcesu innowacji była umiejętność dostosowania szkoleń do potrzeb klientów oraz ich realnych oczekiwań”.</td>
</tr>
</table>

Rysunek 24. Persona innowatora szkoleniowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165

4.7. Bariery w projektowaniu i wdrażaniu innowacji szkoleniowych

Ograniczony budżet jest wg badanych innowatorów zdecydowanie najczęstszą barierą w projektowaniu i wdrażaniu innowacji (68,2% obserwacji). Nie potwierdzają tego respondenci wywiadów indywidualnych, ani też w analizie determinantów, ten czynnik nie został uznany za istotny. Obciążenia podatkowe stanowią drugą najistotniejszą przeszkodę (31,2% obserwacji), co wskazuje na znaczący wpływ czynników finansowych. Małe zainteresowanie ze strony klientów (29,3%) jest trzecią najczęściej występującą barierą, sugerując problem z popytem na innowacje. Niechęć do zmian i skłonność do trwania przy wypróbowanych rozwiązaniach (19,7%) wskazuje na istnienie oporu organizacyjnego wobec innowacji. Uczestnicy wywiadów często podnosili ten problem, jako jeden z podstawowych:

> *„Największa bariera to ludzka niechęć do nowości. Jeżeli coś dotąd działało, to po co zmieniać?"*
>
> *Respondent IDI 3*

> *„Istnieją znaczące bariery w adaptacji innowacyjnych rozwiązań na rynku szkoleniowym".*
>
> *Respondent IDI 10*

Ograniczenia techniczne i brak dostępu do technologii (19,1%) są również istotnymi barierami, co może sugerować potrzebę inwestycji w infrastrukturę. Czynniki psychologiczne, takie jak spadek motywacji i wiary w powodzenie (18,5%), odgrywają znaczącą rolę w hamowaniu innowacji. Trudności finansowe (wysokie oprocentowanie kredytów - 14,6%) oraz kadrowe (trudny dostęp do odpowiednich specjalistów - 14,6%) stanowią kolejne istotne przeszkody. Bariery związane z współpracą (trudności w znalezieniu partnerów - 12,7%, brak zrozumienia ze strony współpracowników - 7,0%) wskazują na problemy w obszarze kooperacji. Mniej znaczące, ale wciąż obecne są bariery takie jak lokalizacja firmy (8,9%), brak sektorowych kontaktów (7,0%) czy kryzysy twórcze (7,0%). Bariery prawne, instytucjonalne (5,7%) oraz kompetencyjne (5,7%) mają relatywnie mniejsze znaczenie. Ochrona patentowa i wzorów użytkowych (5,1%) stanowi barierę dla niektórych innowatorów. Czynniki interpersonalne, takie jak konflikty w zespole lub z partnerami (3,2%) oraz brak wsparcia ze strony przełożonych (3,2%), mają mniejszy, ale zauważalny wpływ. Bariery kulturowe (2,5%) są najmniej istotną przeszkodą według respondentów.

Tabela 56. Najczęściej napotykane bariery w trakcie projektowania i wdrażania innowacji

Bariery	Liczebność	Procent	Procent obserwacji
Ograniczony budżet	107	23.1%	68.2%
Obciążenia podatkowe	49	10.6%	31.2%
Małe zainteresowanie ze strony klientów (niepewny popyt na innowację)	46	9.9%	29.3%
Niechęć do zmian, skłonność do trwania w przy wypróbowanych wzorcach	31	6.7%	19.7%
Ograniczenia techniczne, brak dostępu do technologii	30	6.5%	19.1%
Spadek motywacji i wiary w powodzenie	29	6.3%	18.5%
Wysokie oprocentowanie kredytów	23	5.0%	14.6%
Trudny dostęp do odpowiednich specjalistów i doradztwa	23	5.0%	14.6%
Trudność w znalezieniu partnerów	20	4.3%	12.7%
Lokalizacja firmy	14	3.0%	8.9%
Inne	12	2.6%	7.6%
Brak zrozumienia ze strony współpracowników	11	2.4%	7.0%
Brak sektorowych kontaktów	11	2.4%	7.0%
Kryzys twórczy	11	2.4%	7.0%
Brak odpowiednich regulacji prawnych i instytucjonalnych	9	1.9%	5.7%
Brak potrzebnych kompetencji	9	1.9%	5.7%
Ochrona patentów i wzorów użytkowych	8	1.7%	5.1%
Niski poziom współpracy z innymi podmiotami	7	1.5%	4.5%
Konflikty w zespole lub z partnerem	5	1.1%	3.2%
Brak wsparcia ze strony przełożonych	5	1.1%	3.2%
Bariera kulturowa	4	0.9%	2.5%
Ogółem	464	100.0%	295.5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165

Respondenci wywiadów również wyrazili opinię na temat czynników hamujących innowacyjność. Bazując na własnych doświadczeniach wymienili przede wszystkim:

- Opór przed zmianą u niektórych klientów;
- Obciążenia czasowe;
- Biurokratyczne procedury w organizacjach klientów;
- Ograniczenia budżetowe;
- Brak świadomości wartości innowacji u decydentów;
- Brak systematycznej promocji i marketing;
- Trudności w mierzeniu efektywności i ROI szkoleń;
- Początkowy brak zaufania do nowych, nietestowanych rozwiązań.

Cytują badanych:

> *"Największym problemem w tej początkowej fazie, zresztą to ciągle się w różnych momentach pojawia, to jest problem obciążeń czasowych."*
>
> *Respondentka IDI 7*

> *"Największa bariera to ludzka niechęć do nowości. Jeżeli coś dotąd działało, to po co zmieniać"*
>
> *Respondentka IDI 3*

Reasumując, główne bariery w projektowaniu i wdrażaniu innowacji mają charakter finansowy i rynkowy, ale istotne są również czynniki organizacyjne, technologiczne i psychologiczne. To sugeruje, że skuteczne wspieranie innowacji wymaga kompleksowego podejścia, adresującego zarówno kwestie finansowe, jak i miękkie aspekty zarządzania zmianą.

Na koniec badania CAWI poproszono ankietowanych o dokończenie zdania: *„Innowacyjne rozwiązanie nie odniosłoby sukcesu, gdyby nie …..”*. Jest to rodzaj pytania jakościowego, otwartego zawartego w badaniu ilościowym mającego na celu zidentyfikowanie czynników sukcesu wdrożonych innowacji. W odpowiedzi uzyskano listę czynników czynników uznanych przez badanych za kluczowe, żeby innowacja odniosła sukces rynkowe. Na tej podstawie dokonano selekcji i pogrupowania w następujące kategorie:

Tabela 57. Czynniki sukcesu wdrożonych innowacji

Cechy osobiste i postawy	upór, wytrwałość, determinacja, zaangażowanie, cierpliwość, odwaga, kreatywność, otwartość, ciekawość, pasja, talent, osobiste predyspozycje, wewnętrzna siła, osobowość, zawzięcie, ciężka praca, konsekwencja w działaniu, elastyczne podejście, chęć rozwoju, umiejętność przekonania ludzi, radość z tworzenia
Umiejętności i wiedza	wiedza teoretyczna i praktyczna, doświadczenie, myślenie o potrzebach klienta, myślenie abstrakcyjne, logika, wyobraźnia, zdolność adaptacji, nieszablonowe myślenie
Zespół i ludzie	zaangażowani ludzie, zespół, współpracownicy, komunikatywność, właściwi ludzie, charyzmatyczny lider, wartości zespołu, wzajemne inspiracje
Strategia i zarządzanie	przemyślane działania, dążenie do celu, pomysł, wdrożenie, ewaluacja, testowanie, podglądanie konkurencji, kwestionowanie status quo, work&life balance, systematyczna praca
Czynniki rynkowe i klienci	popyt na szkolenia, zapotrzebowanie na rynku usług szkoleniowych, zaspokojona potrzeba użytkowników, praktyczne korzyści dla klienta, otwartość klientów, słuchanie partnerów biznesowych, konkurencyjność rozwiązania

Zasoby i wsparcie	dofinansowanie działań, dofinansowanie z UE, partnerzy dostarczający wsparcia merytorycznego i finansowego, wsparcie rodziny
Marketing i sprzedaż	kanały dystrybucji, model sprzedaży, dobre zareklamowanie
Czynniki zewnętrzne	zmiany spowodowane pandemią, zmiany w rynku szkoleniowym, konieczność, potrzeba, przypadek
Aspekty organizacyjne	otwarty na nowe rozwiązania Zarząd Firmy, wspólna wizja, konieczność realizacji projektów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023r. N=165

W badaniu najczęściej pojawiała się odpowiedź „ja”, jako główny czynnik sukcesu. Tak wyrażali się o sobie badani innowatorzy. Potwierdza to kolejny raz, że czynniki jednostkowe, związane z osobą innowatora są determinujące dla odniesienia sukcesu wdrożonej innowacji.

Wnioski i rekomendacje dla niepublicznych podmiotów szkoleniowych

Rynek usług szkoleniowych przechodzi dynamiczne zmiany, napędzane przede wszystkim postępem technologicznym i ewolucją potrzeb zarówno pracowników, jak i pracodawców. Przeprowadzone postępowanie badawcze oraz przegląd literatury skłaniają do tego, by spojrzeć w przyszłość i nakreślić potencjalne scenariusze rozwoju tego sektora, biorąc pod uwagę zarówno perspektywę pro-technologiczną, jak i bardziej konserwatywną, opierającą się na tradycyjnych metodach.

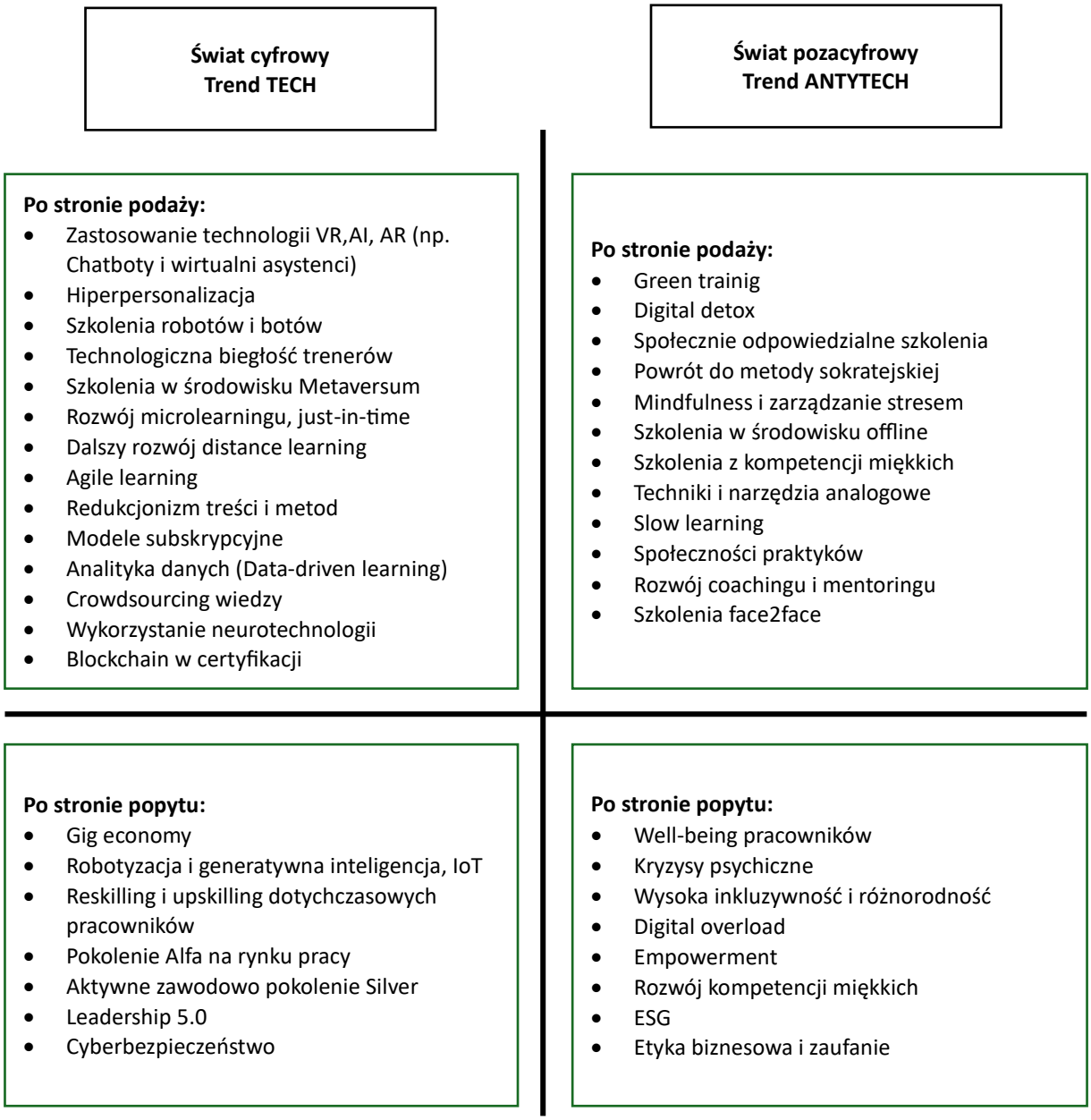
Perspektywa pro-technologiczna

W ciągu najbliższych pięciu lat można spodziewać się coraz większej integracji technologii w procesie szkolenia. Coraz popularniejsze będą szkolenia prowadzone w pełni online, z wykorzystaniem zaawansowanych platform e-learningowych. Rozszerzona rzeczywistość (AR) umożliwi jeszcze bardziej immersyjne doświadczenia szkoleniowe, np. symulacje rzeczywistych sytuacji zawodowych. Algorytmy AI będą coraz częściej wykorzystywane do personalizacji ścieżek nauki, tworzenia interaktywnych treści oraz oceny postępów uczestników szkoleń. Chatboty i wirtualni asystenci będą służyć jako indywidualni tutorzy, odpowiadając na pytania i dostarczając wsparcia w czasie rzeczywistym. W odpowiedzi na coraz krótszą uwagę i rosnące tempo życia, szkolenia będą podzielone na krótkie, tematyczne moduły, które można ukończyć w dowolnym miejscu i czasie. Elementy gier, takie jak punkty, odznaki czy rankingi, będą coraz częściej wykorzystywane do zwiększenia motywacji i zaangażowania uczestników szkoleń. Analiza danych dotyczących postępów uczestników szkoleń pozwoli na identyfikację ich mocnych i słabych stron oraz dostosowanie treści szkoleniowych do indywidualnych potrzeb (na bieżąco). Na rynek pracy wejdzie nowe pokolenie pracowników określanym mianem Alfa. Są to „cyfrowi tubylcy", urodzeni w erze powszechnego dostępu do Internetu i zaawansowanych technologii. Szkolenia im dedykowane będą musiały opierać się na technologii, jednocześnie oferując perspektywę pozacyfrową.

Perspektywa antytechnologiczna

Nie wszyscy są entuzjastami technologii w edukacji. Część osób preferuje tradycyjne metody nauczania, takie jak wykłady, warsztaty czy mentoring. Ponadto czynniki takie jak „przebodźcowanie" cyfrowe (które już dziś jest dostrzegalne) spowoduje, że trend anty-tech będzie obecny w szkoleniach. Zbyt duże zaufanie do technologii może prowadzić do

zaniedbania innych ważnych aspektów nauki, takich jak kreatywność, myślenie krytyczne czy umiejętności interpersonalne. Zastąpienie trenerów przez algorytmy może prowadzić do utraty indywidualnego podejścia do każdego odbiorcy. Na poniższym rysunku dokonano szczegółowego wylistowania zagadnień, które będą miały wpływ na branżę szkoleniową i mogą być przyczynkiem do tworzenia innowacyjnych szkoleń dostosowanych do tych zjawisk. Podział został dokonany ze względu na trendy technologiczni i anty-technologiczne oraz ze względu na podaż i popyt szkoleń.



Rysunek 26. Zestawienie trendów na rynku szkoleń w nurcie TECH i ANTYTECH

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://infuture.institute/mapa-trendow/#map dostęp: 31.08.2024r.; https://www.ey.com/pl_pl/workforce/trzy-megatrendy-transformuja-rynek-pracy dostęp: 02.09.2024r.; https://pie.net.pl/category/raporty/raporty-2022/page/2/ dostęp: 13.04.2024

Najprawdopodobniej za 5 lat będzie można zaobserwować połączenie obu tych perspektyw. Z jednej strony, technologie będą coraz bardziej obecne w procesie szkolenia, oferując nowe możliwości i zwiększając efektywność nauki. Z drugiej strony, nadal będzie istnieć zapotrzebowanie na tradycyjne metody, które pozwalają na budowanie głębszych relacji międzyludzkich.

Rekomendacje dla firm szkoleniowych

Aby odnieść sukces w zmieniającym się środowisku, firmy szkoleniowe powinny:

- **Inwestować w technologie:** Rozwijać ofertę o nowoczesne rozwiązania e-learningowe i wykorzystywać sztuczną inteligencję do personalizacji doświadczeń szkoleniowych.
- **Oferować różnorodne formaty szkoleń:** Dostosować ofertę do różnych preferencji klientów, łącząc szkolenia online z tradycyjnymi warsztatami.
- **Stawiać na jakość trenerów:** Inwestować w rozwój pracowników zaangażowanych w projektowanie i realizację szkoleń, aby zapewnić najwyższy poziom świadczonych usług.
- **Przywiązywać wagę do bezpieczeństwa danych:** Zapewnić klientom i uczestnikom szkoleń pełną ochronę danych osobowych.

Przyszłość rynku usług szkoleniowych rysuje się zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym świetle. Nowe technologie otwierają niespotykane wcześniej możliwości, jednocześnie stawiając nowe wyzwania. Kluczem do sukcesu będzie umiejętność połączenia innowacji z tradycyjnymi wartościami, tak aby sprostać oczekiwaniom klientów i zapewnić im jak najlepsze efekty nauki.

Zakończenie

Niniejsza rozprawa miała na celu zbadanie determinant innowacyjności usług szkoleniowych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem roli czynników endogenicznych i egzogenicznych w procesie tworzenia i wdrażania innowacji. Przeprowadzone badanie empiryczne, obejmujące zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe, dostarczyło bogatego materiału analitycznego, pozwalającego na sformułowanie istotnych wniosków dotyczących specyfiki innowacyjności w sektorze szkoleń.

Główne wnioski z badań wskazują na dominującą rolę czynników endogenicznych, szczególnie tych związanych z indywidualnymi cechami i kompetencjami innowatorów, w kształtowaniu innowacyjności usług szkoleniowych. Potwierdziło to postawioną hipotezę H1, mówiącą o istotnie większym wpływie czynników endogenicznych na innowacyjność usług szkoleniowych w porównaniu z czynnikami egzogenicznymi. Jednocześnie, zgodnie z hipotezą H1a, wykazano, że wśród czynników endogenicznych to właśnie czynniki podmiotowe mają większe znaczenie, niż czynniki organizacyjne.

Tabela 58. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych

Hipotezy badawcze	Weryfikacja hipotez
H1: Czynniki endogeniczne mają istotnie większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych, niż czynniki egzogeniczne.	Pozytywna
H1a: Spośród czynników endogenicznych istotnie większy wpływ na innowacyjność usług szkoleniowych mają czynniki jednostkowe związane z innowatorem, niż czynniki organizacyjne.	Pozytywna
H1b: Na generowanie i wdrażanie innowacji wpływają odmienne czynniki endogeniczne.	Częściowo pozytywna
H2: Istnieje zależność pomiędzy czynnikami jednostkowymi, a potrzebami klientów.	Częściowo pozytywna
H2a: Istnieją zależności pomiędzy wielkością podmiotu szkoleniowego (mierzonego liczbą pracowników) a innowacyjnością usługi szkoleniowej (mierzoną liczbą wdrożonych innowacji. Im mniejszy usługodawca tym większa innowacyjność usług szkoleniowych.	Częściowo pozytywna
H3: Potrzeby zgłaszane przez klientów podmiotów szkoleniowych stanowią główne źródło generowania innowacji w usługach szkoleniowych.	Pozytywna
H4: Obciążenia finansowe dla podmiotu szkoleniowego stanowią główny czynnik hamujący rozwój innowacyjności usług szkoleniowych.	Pozytywna

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania potwierdzają również, że inne czynniki determinują proces generowania innowacji, a inne ich wdrażanie. W obu przypadkach kluczowe znaczenie mają czynniki osobowościowe innowatorów, takie jak orientacja na klienta, konsekwencja i wytrwałość w działaniu. Bez względu na zewnętrzne warunki, jak np. pandemia, to ludzie stoją za sukcesem innowacyjnych przedsięwzięć. Jeśli nie posiadają odpowiednich kompetencji i cech, nie są w

stanie skutecznie wdrażać innowacji ani adaptować się do zmian rynkowych. W tej sytuacji hipoteza H1b została zweryfikowana tylko częściowo, gdyż wspólnym mianownikiem etapu tworzenia i wdrażania innowacji okazały się czynniki osobowościowe innowatorów. Hipoteza H2a została potwierdzona częściowo. Wprawdzie jednostkowo duże podmioty szkoleniowe deklarowały liczbę wdrożonych innowacji powyżej 10 w badanym okresie, to jednocześnie badania wskazały na znaczenie decentralizacji w procesie innowacyjnym. Zdecentralizowany wpływ społeczny, reprezentowany przez liczne MSP, przyczynia się do większej liczby innowacji w porównaniu z dużymi, scentralizowanymi korporacjami. Na podstawie tego można stwierdzić, że wielkość firmy nie jest kluczowym czynnikiem w procesie generowania innowacji. Małe firmy również wprowadzają innowacje, często taniej i szybciej niż duże korporacje, bez potrzeby angażowania rozbudowanych zespołów badawczo-rozwojowych. Jednakże, przeszkodą dla MSP mogą być ograniczenia finansowe, które utrudniają realizację bardziej ambitnych innowacji. Wynika to z kilku czynników: MSP cechuje mniejsza biurokracja, większa elastyczność w reagowaniu na zmieniające się warunki rynkowe oraz większa różnorodność pomysłów i podejść, co sprzyja innowacyjności. Reasumując małe podmioty szkoleniowe wdrożyły więcej innowacyjnych rozwiązań, zatem można uznać, że hipoteza została częściowo potwierdzona. Badania podkreśliły kluczową rolę orientacji na klienta w procesie innowacji. Mimo to badanie nie wykazało istotnych zależności między czynnikami endogenicznymi, a potrzebami klientów. Wprawdzie czynnik C14 (stali klienci) występujący na etapie wdrażania jest powiązany z czterema czynnikami endogenicznymi, co wskazuje na kluczową rolę relacji z klientami w procesie innowacji, ale nie potwierdza założonej hipotezy H2 jednoznacznie. Można jednak z pełnym przekonaniem uznać hipotezę H3, gdyż większość badanych wskazała za główne źródło inspiracji potrzeby klientów oraz obserwowane trendy rynkowe. To wskazuje na reaktywny charakter innowacji w branży, ale jednocześnie podkreśla silne powiązanie z realiami rynkowymi. Przeprowadzone badania ujawniły również istotne bariery w procesie innowacji, z których najważniejsze mają charakter finansowy (ograniczony budżet, obciążenia podatkowe) oraz rynkowy (niepewny popyt na innowacje). Zidentyfikowano także bariery psychologiczne i organizacyjne, takie jak niechęć do zmian czy spadek motywacji, co wskazuje na potrzebę kompleksowego podejścia do wspierania innowacyjności. W obliczu tych wniosków, można przyjąć, że hipoteza H4 również została zweryfikowana pozytywnie. Jako determinujący czynnik sukcesu badani uznali osobę innowatora, z jego cechami i postawą skoncentrowaną na uporze i dążeniu do

osiągnięcia celu. Gwarancją sukcesu w działalności gospodarczej oraz w tworzeniu potencjału innowacyjnego jest postrzeganie podmiotu przez pryzmat jego pracowników, a ci z kolei oceniani są pod względem nabytych umiejętności i wrodzonych predyspozycji. Każda jednostka jest zdolna do bycia innowacyjną, należy jedynie podjąć odpowiednie działania stymulujące kreatywność, twórcze myślenie (Mikos, 2011).

Badania ujawniły specyficzny profil innowatora w branży szkoleniowej – najczęściej jest to kobieta z wyższym wykształceniem, posiadająca znaczące doświadczenie zawodowe (10-20 lat), działająca w ramach małej firmy. Ten profil podkreśla znaczenie doświadczenia i specjalistycznej wiedzy w procesie innowacji w sektorze usług szkoleniowych. Analiza charakteru wdrażanych innowacji wykazała dominację innowacji usprawniających, koncentrujących się głównie na nowych metodach lub technikach szkoleniowych. Wskazuje to na ewolucyjny, a nie rewolucyjny charakter zmian w branży. Jednocześnie, częstotliwość wdrażania innowacji (co 3-5 lat) świadczy o dynamice i adaptacyjności sektora. W zakresie kompetencji innowatorów, badania wykazały szczególne znaczenie umiejętności rozwiązywania problemów, otwartości na nowe pomysły oraz zdolności do samodzielnego planowania i realizacji projektów. Wśród cech osobowościowych dominują ciekawość, pomysłowość, myślenie skojarzeniowe i energiczność. Te wyniki podkreślają znaczenie zarówno twardych umiejętności zawodowych, jak i miękkich cech osobowościowych w profilu skutecznego innowatora. Analiza procesu tworzenia i wdrażania innowacji wskazała na przewagę indywidualnego podejścia, z innowacjami tworzonymi głównie samodzielnie przez innowatorów, przy ewentualnych konsultacjach z zaufanymi osobami. Jednocześnie zidentyfikowano potencjał do zwiększenia współpracy i tworzenia innowacji w zespołach, co mogłoby wzbogacić proces innowacyjny. Wyniki badań podkreśliły rosnące znaczenie technologii i cyfryzacji w innowacjach szkoleniowych. Jednocześnie ujawniły, że ograniczenia techniczne i brak dostępu do technologii stanowią istotną barierę dla niektórych innowatorów, co sugeruje potrzebę wsparcia branży w obszarze transformacji cyfrowej. Istotnym wnioskiem z badań jest znaczenie kultury organizacyjnej w procesie innowacji. Otwartość na nowe pomysły, elastyczność działania i wsparcie ze strony organizacji okazały się kluczowymi czynnikami sprzyjającymi innowacyjności.

Ograniczenia badań

Przeprowadzone badania, mimo swojej kompleksowości, mają pewne ograniczenia, które należy wziąć pod uwagę przy interpretacji wyników:

1. Mimo że badanie objęło znaczącą liczbę podmiotów szkoleniowych, nie można z całą pewnością stwierdzić, że próba jest w pełni reprezentatywna dla całego sektora usług szkoleniowych w Polsce. Mogło to wpłynąć na generalizację wyników.

2. Część badania opierała się na samoocenie innowatorów, co mogło prowadzić do pewnych zniekształceń wynikających z subiektywnego postrzegania własnych kompetencji i działań.

3. Badanie koncentrowało się na okresie 2012-2022, co mogło nie uwzględnić długoterminowych trendów lub zmian w branży wykraczających poza ten przedział czasowy.

4. Badanie przeprowadzono w okresie pandemii, co mogło wpłynąć na percepcję innowacyjności i bariery w jej wdrażaniu, potencjalnie zawyżając znaczenie niektórych czynników (np. cyfryzacji) w stosunku do okresu przed pandemią.

5. Mimo zastosowania mieszanych metod badawczych, niektóre aspekty innowacyjności mogły nie zostać w pełni uchwycone przez zastosowane narzędzia badawcze.

Przyszłe kierunki badań

Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań oraz zidentyfikowane ograniczenia, można zaproponować następujące kierunki przyszłych badań:

1. Badania longitudinalne: Przeprowadzenie badań długookresowych, śledzących rozwój innowacji w firmach szkoleniowych na przestrzeni dłuższego czasu, co pozwoliłoby na lepsze zrozumienie dynamiki procesów innowacyjnych.

2. Analiza porównawcza: Przeprowadzenie badań porównawczych między różnymi sektorami usług w celu zidentyfikowania specyficznych cech innowacyjności w sektorze szkoleniowym lub badania porównawcze wewnątrz sektora szkoleniowego pomiędzy innowatorami i nie-innowatorami.

3. Badania międzynarodowe: Rozszerzenie badań na inne kraje w celu porównania determinant innowacyjności usług szkoleniowych w różnych kontekstach kulturowych i gospodarczych.

4. Efektywność innowacji: Badania koncentrujące się na mierzeniu efektywności wdrażanych innowacji i ich wpływu na wyniki finansowe i pozafinansowe firm szkoleniowych. Wskazane jest zbadanie strony popytowej celem poznania ich opinii na temat innowacyjności usług szkoleniowych.

Przeprowadzone badania dostarczyły cennych informacji na temat determinant innowacyjności usług szkoleniowych w Polsce, podkreślając kluczową rolę czynników endogenicznych, szczególnie tych związanych z indywidualnymi cechami i kompetencjami

innowatorów. Wyniki te mają istotne implikacje zarówno dla praktyki zarządzania w firmach szkoleniowych, jak i dla polityki wspierania innowacyjności w sektorze usług. Badania ujawniły z pewnością złożoność procesu innowacji w branży szkoleniowej, wskazując na potrzebę holistycznego podejścia do wspierania innowacyjności, uwzględniającego zarówno aspekty indywidualne, organizacyjne, jak i zewnętrzne uwarunkowania rynkowe. Szczególnie istotne wydaje się wspieranie rozwoju kompetencji innowacyjnych pracowników, tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom oraz intensyfikacja działań związanych z badaniem i analizą potrzeb klientów. Jednocześnie, zidentyfikowane bariery innowacyjności, szczególnie te o charakterze finansowym i technologicznym, wskazują na potrzebę systemowego wsparcia sektora szkoleniowego w obszarze innowacji. Może to obejmować ułatwienie dostępu do finansowania, wspieranie transformacji cyfrowej czy tworzenie platform wymiany wiedzy i doświadczeń między innowatorami. Reasumując, przeprowadzone badania stanowią istotny wkład w zrozumienie mechanizmów innowacyjności w sektorze usług szkoleniowych, dostarczając zarówno teoretycznych, jak i praktycznych wskazówek dla rozwoju innowacji w tej branży. Jednocześnie otwierają one nowe perspektywy badawcze, które mogą przyczynić się do dalszego rozwoju wiedzy w tym obszarze i wspierania innowacyjności w sektorze usług.

Bibliografia

Andrzejak A., 2010, Projektowanie i realizacja szkoleń, Wydawnictwo PWE, Warszawa

Argasiński J.K., Lipp N., Strojny P., Dużmańska-Misiarczyk N., Lesicki Ł., (2019). Wykorzystanie symulatorów VR do szkolenia operatorów i obsługi platform BSP, s. 142-145,

Armstrong, M. (2001). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna. Warszawa

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., Hartnell, Ch. A. (2012). Transformational Leadership. Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. „Human Performance”Ayres, R.U. (1987). Technological Protection and Piracy, Economic Impact, nr 1, s. 35

Bal-Woźniak, T. (2012). Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne. PWE.

Barański, Cz. (1986). Uwarunkowania działalności innowacyjnej nauczycieli. WSiP.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision, 47(8), s. 1323-1339.

Barnet, H.G. (1953). Innovation, the Basic of Cultural Change, McGraw-Hill Book Company.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1).

Bhuiyan N. (2011). a framework for successful new product. Journal of Industrial Engineering and Management, 4(4)

Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., & Rumble, M. (2012). Defining twenty-first century skills. In Assessment and teaching of 21st century skills. Springer.

Birou, L., Green, K., & Inman, R. (2019). Sustainability knowledge and training: outcomes and firm performance. Journal of Manufacturing Technology Management, 30(2), 294-311. https://doi.org/10.1108/jmtm-05-2018-0148

Blażlak R. (1998). Wprowadzenie do innowacji, www.r.blazlak.googlepages.com za: Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1998). "Entrepreneurship". McGraw-Hill.

Booz, A., Hamilton. (1982). New Project Management for the 1980s. Allen & Hamilton.

Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.

Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2).

Brojak-Trzaskowska, M. (2008). Społeczno-kulturowe determinanty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw W: E. Okoń-Horodynska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 169-183.

Brycz B., Dudycz T. (2010). Paradygmat jako podstawametody naukowej w naukach o zarządzaniu, W: PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 144, Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem.

Brzeziński, J. (1990). Elementy metodologii badań psychologicznych, PWN.

Bubiak, B. (2014). Efektywność a etyka w działalności szkoleniowej. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 180, s. 35-43.

Burdea, G.C., Coiffet, P. (2003). Virtual Reality Technology. John Wiley & Sons.

Camelo-Ordaz, C., de la Luz Fernández-Alles, M., Martínez-Fierro, S. (2006). Influence of Top Management Team Vision and Work Team Characteristics on Innovation: The Spanish case. „European Journal of Innovation Management", Vol. 9

Cavagnoli, D. (2011). A Conceptual Framework For Innovation: An Application to Human Resource Management Policies in Australia. Innovation: Management, Policy & Practice, Vol. 13, s. 111.

Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.

Chodyński A. (2021). Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach. Odpowiedzialność – prospołeczność – ekologia – bezpieczeństwo. Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Christensen, C. M. (1997). "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail". Harvard Business School Press.

Christensen, C.M., Horn, M.B., & Johnson, C.W. (2008). Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns. McGraw-Hill.

Clarce, A. (2004). E-learning. Nauka na odległość. WKiŁ

Cooper, A. (2004). The inmates are running the asylum: Why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity. Sams Publishing.

Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons.

Coughlan, J., Lycett, M., Macredie, R. (2005). Communication Issues in Requirements Elicitation: A Content Analysis of Stakeholder Experiences. Information and Software Technology, 47(12), s. 853-869.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3)

Damanpour F. (1992). Organizational Size and Innovation. Organization Studies, Vol. 13, No. 3

Danilewicz, D., (2003). Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badań. http://www.parp.gov.pl/index/main. Pobrano 15 października 2016r.

Danneels, E., Kleinschmidt, E.J. (2000). Product Innovativeness from the Firm`s Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project Selection and Performance (Rev 1/2000). Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, ISBM Report 4.

Daszkowska, M. (1987). Usługi w procesie reprodukcji społecznej. Rozprawy i Monografie. nr 82. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Dąbrowski, J., Koładkiewicz, I. (1998). Praktyki innowacyjne polskich przedsiębiorstw. WSPiZ. s. 140 i nast.

Le Deist, F.D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. Human Resource Development International, 8(1).

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.

Denzin, N. (2006). Sociological Methods: A Sourcebook. New York: Routledge.

Dewicka A., (2013). UNIKATOWE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW DETERMINANTĄ INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA, ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI POZNAŃSKIEJ, Organizacja i Zarządzanie nr 61.

Dobni, C.B. (2010). The Relationship Between an Innovation Orientation and Competitive Strategy. International Journal of Innovation Management, Vol. 14, No. 2, s. 334.

Dodgson, M., & Gann, D. M. (2010). Innovation: A Very Short Introduction. Oxford University Press.

Dolińska, M. (2010). Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy. PWE.

Drabik-Podgródna, V. (2005). Innowacja edukacyjna w poradnictwie zawodowym: aplikacja rozwiązań praktycznych. Oficyna Wydawnicza Impuls.

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of Services: a Schumpeterian perspective. Research Policy33(3), 551-562.

Drozdowski, R. (2010). Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki. Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Drucker, P.F. (1992). Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE.

Duan, L., Song, H., Huang, X., Lin, W., Jiang, Y., Wang, X., … & Wu, Y. (2023). The influence of feedback on employees' goal setting and performance in online corporate training: a moderation effect. Information and Learning Sciences, 124(11/12), 442-459. https://doi.org/10.1108/ils-02-2023-0012

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2011). The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Dziuban, C., Graham, C. R., Moskal, P. D., Norberg, A., & Sicilia, N. (2018). Blended learning: the new normal and emerging technologies. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 15(1), 3.

Dźwigoł-Barosz M., (2013). Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Ebbinghaus, H. (1964). Pamięć: Wkład w psychologię eksperymentalną, tłum. Henry A. Ruger i C. E. Bussenius (1885; Nowy Jork).

Freel M. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms, Technovation 25

Freeman, Ch. (1982). The Economics of Industrial Innovation. F. Piner.

Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L. (2014). Lego Serious Play Application to Enhance Creativity In Participatory Design. W: F.K. Reisman (red.), Creativity In Business. Research Papers on Knowledge, Innovation and Enterprise Volume II (str. 201-207). KIE Conference Book Series

Furnham A., 2000, The Brainstorming Myth, w: Business Strategy Review: Volume 11, Issue 4, s. 21-28 https://doi.org/10.1111/1467-8616.00154

Galende, J., de la Fuente, J. M. (2003). Internal Factors Determining a Firms' Innovative Behaviour. „Research Policy". vol. 32, Issue 5, s. 715–736.

Gallouj, F., Weinstein, O. (1997). Innovation in Services. Research Policy 26(4-5), s. 537-556.

Gallouj F. (2002), Innovation in services and the attendant old and new myths, "Journal of Socio-Economics", No. 31.

Gibson, C. (2004). Creativity and Innovation: The Role of Social Networks. Academy of Management Perspectives, 18(3)

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine.

Goodman, R.A., Lowless, M.W. (1994). Technology and Strategy. Conceptual Models and Diagnostics. Oxford Uniwersity.

Górniak J., Kubica W., Worek B.,(2022) Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021 - Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy, PARP, Warszawa. Publikacja dostępna na stronie internetowej: www.parp.gov.pl

Górski J., Mikołajczyk A., Tataj M. (red.) (2016). Społeczne oblicze innowacji jak wspierać postawy innowacyjne i promować etos innowatora? Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego.

Gromska (tłum.) (2007). Arystoteles. Etyka nikomachejska. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Guinet, J. (1995). National Innovation Systems for Financing Innovation, OECD.

GUS. (2020). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2020.

GUS. (2024). Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2022 r. Informacja sygnalna GUS. 26.08.2024 r.

Hafshejani, F., Zeinalipour, H., Ebner, M., Fini, A., Vajargah, K., & Jafari, E. (2023). Identifying the essentials of corporate moocs' application to the leading organizations. International Journal of Emerging Technologies in Learning (Ijet), 18(03), 143-159. https://doi.org/10.3991/ijet.v18i03.33937

Hamel, G., Breen, B. (2008). Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości? Red Horse.

Hargadon, A., Sutton, R.I. (2006). Twoja firma też może stać się fabryką innowacji, W: Harvard Bussines Review: Zarządzanie innowacją, Harvard Bussines School Press, Helion

Harrison, R. (2005). Learning and Development. CIPD Publishing.

Hase, S., & Kenyon, C. (2000). From andragogy to heutagogy. Ulti-BASE In-Site.

Hauknes, J. (1996). Innovation in the Service Economy. STEP rapport/report.

den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. International Journal of Innovation Management, 4/2000.

Hilami, M.F., Ramayah, T., Mustapha, Y., Pawanchik, S. (2010). Product and Process Innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs. European Journal of Social Science, Vol. 16, No. 4, s. 557.

Hill, T. P. (1977). On Goods and Services, "The Review of Income and Wealth". Vol. 23. No. 4 December.

Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. Management Science.

Izydorczyk, A. (2010). Innowacje w sektorze usług. PARP, Warszawa.

Janasz, W., Kozioł, K. (2007). Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE Warszawa.

Janasz, W., Kozioł-Nadolna, K. (2011). Innowacje w organizacji. PWE Warszawa.

Janssen O. (2003), Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. „Journal of Occupational and Organizational Psychology". Vol. 76, Iss. 3

Jarmuż, S., Witkowski, T. (2004). Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń. Biblioteka Moderatora.

De Jong, J.P.J. (2007). Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees Innovative Work Behaviour. Praca doktorska Universiteit van Amsterdam.

de Jong, J.P.J., Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J (2003). Innovation in service firms explored: what, how and why? Literature review. Strategic Study B200205. Zoetermeer, January, 2003, EIM Business & Research www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship

Kamiński J., CYFRYZACJA USŁUG JAKO EFEKT PANDEMII COVID-19, Akademia Bialska im. Jana Pawła II

Karasek, A. (2012). Wybrane problemy efektywności przedsięwzięć innowacyjnych przedsiębiorstwa. Zarządzanie i finanse, Vol. 1, No. 3/2012.

Karlik, M. (2013). Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów. Poltext.

Kazimierska, I., Lachowicz, I., Piotrowska, L. (2014). UCZENIE SIĘ DOROSŁYCH – CYKL KOLBA. Ośrodek Rozwoju Edukacji za: D. Kolb: Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984

Kheng, Y.K., Mahmood R., Beris S.J.H. (2013), A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia, „International Journal of Business, Humanities and Technology", Vol. 3, No. 2.

Kim, Y., Lee, D., & hang, J. (2017). A blueprinting approach to service innovation in private educational institutions. International Journal of Quality Innovation, 3(1). https://doi.org/10.1186/s40887-017-0011-z

Kirkpatrick, D. (2001). Ocena efektywności szkoleń. Studio Emka

Kleysen R.F., Street Ch.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. "Journal of Intellectual Capital" 2 (3)/2001.

Klimczak P., Wojnicka E. (2008). Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach, W: A. Żołnierski (red.). Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, determinanty, PARP.

Knowles, M. (1972). Modern Practice of Adult education. Andragogy versus Pedagogy. Assosiated Press

Konopka, J. (2012). Wpływ efektywności form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy, W: W. Harasim (red.). Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji

Kornecki, J., Roszko-Wójtowicz, E. (2012). Rozdział 2. Innowacyjność – istota, uwarunkowania, pomiar 2012. W: W. Starzyńska i J. Wiktorowicz (red.), Zamówienia publiczne a innowacyjność przedsiębiorstw – stan obecny i perspektywy. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego s. 32 – 33

Kotler P. (1999). Marketing narodów. Profesjonalna Szkoła Biznesu

Kotler, Ph. (1999). Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola. Wydawnictwo FELBERG SJA

Kozak, A., Łaguna, M. (2009). Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne

KOZERA M. (2012). Perspektywy rozwoju usług szkoleniowych w ujęciu wybranych metod foresightowych w: Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analizy i studia przypadków. Praca zbiorowa pod red. K. Borodako i M. Nowosielskiego. Instytut Zachodni, Poznań, s. 91 - 98

Kozioł L. (2014). Diagnoza innowacyjności przedsiębiorstw regionu Małopolski W: T. Kraśnicka (red.), Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań. Część II, Studia Ekonomiczne, nr 183, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego

Krzykała, F. (1975). Wprowadzenie do socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego. PWE.

Kubinowski, D. (2011). Jakościowe badania pedagogiczne. Filozofia. Metodyka. Ewaluacja. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej

Kuczewska, L., Nowacki, R. (2016). INNOWACYJNOŚĆ USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE. BARIERY I STYMULATORY, Visnyk of the Lviv University. Series International Relations. 2016. УДК: 338.28 (339) Issue 39

Kunasz, M. Przegląd metod szkoleniowych „on the job". Uniwersytet Szczeciński. s. 265-276

Kutzner I.M. (2015a). Conditions of Organization and Performance of the Training Services Companies W: A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (eds.), Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing and Customers' Demands. Vol. 14, Proceedings of 14th Conference: 5-6 October 2015. Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University in Nowy Sącz. Fundacja Upowszechniająca Wiedzę i Naukę „Cognitione"

Kutzner I.M. (2015b). Sposoby pozyskiwania zewnętrznych pracowników wiedzy do małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych. „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku". t. 41, s. 83-101.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing. Sage.

Kwiatkiewicz A. (2006b), Ustawiczne kształcenie zawodowe w krajach Unii Europejskiej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 47

Lesiak-Laska, E. (1998). Uwarunkowania i efekty innowacji pedagogicznych nauczycieli klas początkowych. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.

Li, L., Kung, H., Tsai, F., Liu, C., & Lu, K. (2018). Service learning, service climate, and service-based social innovation for sustainability. Sustainability, 10(7), 2566. https://doi.org/10.3390/su10072566

Ling, K., Cheng, M., & Yi, T. (2023). Determinants of corporate sustainability in the malaysian construction industry. Journal of Management and Sustainability, 13(1), 166. https://doi.org/10.5539/jms.v13n1p166

Listwan, T. (red.). (2004). Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck.

Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). Intelligence Unleashed: An argument for AI in education. Pearson Education.

Luecke, R. Katz, R. (2005). Zarządzanie kreatywnością i innowacją. MT Biznes.

Lusch, R.F., Vargo, S.L., Tanniru, M. (2010). Service. Value Networks and Learning. Journal of the Academy of Marketing Science 38.

Łaguna M. (2004): Szkolenia. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Łaguna, Fortuna, 2015, *Przygotowanie szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Łobejko S., (red. Nauk.). (2013). Praktyka wdrażania innowacji w firmach sukcesu Mazowsza. Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego.

Łobocki, M. (2004). Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych. Oficyna Wydawnicza „Impuls".

Marciniak J. (2010). Pozyskiwanie pracowników, rekrutacja, adaptacja, rozwój. W: J. Marciniak, Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 177.

Mariz-Pérez, R.M., Teijeiro-Alvarez, M.M., García-Alvarez, M.T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. Cuad. Econ. [Google Scholar] [CrossRef]. Hue, T.T. The determinants of innovation in Vietnamese manufacturing firms: An empirical analysis using a technology–organization–environment framework. Eurasian Bus. Rev. 2019, 9, 247–267. [Google Scholar] [CrossRef]

Martins E.C. i Terblanche F. (2003), Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, „European Journal of Innovation Management", Vol. 6, Iss. 1

Matusiak K.B. (2000). Innowacyjność małych i średnich firm w Polsce – wyniki badań empirycznych W: J. Guliński i B.M. Marciniec. Innowacje, popyt, podaż, instrumenty transferu, finansowanie, Wydawnictwo Poznańskie

Matusiak, K. (2010). Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 26, nr 1, s. 98-101

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, 28(1).

McGowan, P. (1994). Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna W: D.M. Stewart (red.), Praktyka kierowania. PWE, s. 281-283.

Michalski, E. (2014). Czynniki determinujące innowacyjność przedsiębiorstwa, W: HANDEL WEWNĘTRZNY, 6 (353), s. 78-87.

MIKOS A. (2011) Znaczenie uczelni wyższej w procesie kształtowania postaw innowacyjnych, w: Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 1(17), s. 147-160

Milerski, B., Śliwerski, B. (red.) (2000). Pedagogika. Leksykon PWN. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Motyka S. (2013). WEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA KREOWANIA SYSTEMU INNOWACJI W ORGANIZACJI

Mudie, P., Cottam, A. (1998). Usługi. Zarządzanie i marketing. PWN.

Mumford, A., Gold, J. (2004). Management Development: Strategies for Action. CIPD Publishing.

Murzyn, K. (2010). Wszystko się zmienia. „Personel i Zarządzanie". Nr 4/241.

Nicholas, J. M., Steyn, H. (2012). Zarządzanie projektami. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer.

Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M. (2012). WIEDZA - KAPITAŁ LUDZKI – INNOWACJE. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.

Nobelius, D. (2004). Towards the Sixth Generation of R&D Management. International Journal of Project Management, No 22, s. 370 (eveloped and adapted from Roussel, 1991, p. 39; Rothwell, 1994; Miller and Morris, 1998, p. 19; and Chiesa, 2001, p. 12).

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1).

Nordic Innovation Centre. (2008). Nordic Innovation Centre, User-Driven Innovation. Context and Cases in the Nordic Region

Nowacki, R. (red.). (2010). Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa. Difin.

Nowacki R. (red.), Staniewski M. W. (red.). (2010). Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Difin

Nęcka, E. (2003). Psychologia twórczości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne (GWP).

Olszański, M., Piech, K. (red.). (2012). E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady. PARP.

Oprac. zbiorowe. (2023). Trendy w rozwoju pracowników na 2024 r. House of Skills.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OSLO MANUAL.

Pająk, E., Dudziak, A., Górski, F., Wichniarek, R. (2011). Techniki przyrostowe i wirtualna rzeczywistość w procesach przygotowania produkcji. Promocja 21.

PARP. (2010). Innowacje w sektorze usług (s. 4), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

PARP. (2021) Bilans Kapitału Ludzkiego 2021 – Badanie Sektora Szkoleniowo-Rozwojowego, PARP

PARP. (2022). „Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw". Warszawa

PARP. (2023) Badanie Bilansu Kapitału Ludzkiego, Warszawa

Paluch H. (2008). „Porównanie systemu organizacyjno-prawnego rynku usług szkoleniowych w Szwajcarii Polsce" W: M Sławińska (red.). „Gospodarka – Rynek- Przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania". Studia Doktorantów AE

Paluch, H. (2008). (Nie)profesjonalny rynek usług szkoleniowych

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49(4).

Patton, M., (1987). How to Use Qualitative Methods in Evaluation, Sage Publications, Inc., Newbury Park, CA.

Paulus, P. (2000). Groups, Teams and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. „Applied Psychology", Vol. 49, No. 2

Payne, A. (1997). Marketing usług. PWE.

Penc J. (1998). Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Perenc J., Hołub – Iwan J. (2011). Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań. Wydawnictwo C.H. Beck

Perera, G.A.T.R. & Weerasinghe, V.E.I.W. (2021). Determinants of Innovation and Factors Affecting Small Business Success and Failure. International Journal of Arts and Commerce, 10(6)

Pichlak, M. (2012). Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych. Difin.

Pietrasiński, Z. (1970). Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji, PWN.

Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody. Wydawnictwo PWE.

Pomykalski, A. (2004). Zarządzanie procesem innowacji. W: M. Romanowska, M. Trocki. (red. Naukowa), Podejście procesowe w zarządzaniu. Oficyna Wydawnicza SGH, Tom 1, s. 230.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. W: M.E. Porter, (1992). Strategia konkurencji. PWE.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Poznańska, K. (1998). Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dom Wydawniczy ABC

Praca zbiorowa (2020). Raport „Identyfikacja instrumentów wsparcia rynku usług rozwojowych", Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o. o., PARP.

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3).

Pruitt, J., & Adlin, T. (2010). The persona lifecycle: Keeping people in mind throughout product design. Morgan Kaufmann.

Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth. Jossey-Bass.

Ramsey, E., Ibbotsonb, P., McCole, P. The mitigating effects of uncertainty on 'e' innovation propensity: same service sector evidence. The Service Industries Journal, Vol. 28, No. 112008.

Ratajczak, Z. (1980). Człowiek w sytuacji innowacyjnej. PWN.

Robbins, S.P. (2004). Zachowania w organizacji. Wyd. II. PWE.

Rogers, C.R. (1969). Freedom to Learn. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.

Rogers, E. (1962). Diffusion of innovations, The Free Press of Glencoe Division of the MacMillan Co.

Rogoda, B. (2005). Przedsiębiorczość i innowacje, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Rogoziński, K. (2000). Usługi rynkowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Romero I., Martínez-Román J.A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. Research Policy Volume 41, Issue 1

Rubalcaba, L. (2022). Understanding innovation in education: a service co-production perspective. Economies, 10(5), 96. https://doi.org/10.3390/economies10050096

Rudawska, I. (red.). (2009). Usługi w gospodarce rynkowej. PWE Warszawa.

Santamaría, L., Nieto, M. J., & Barge-Gil, A. (2012). "Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries." Research Policy.

Schilling, M. A. (2017). Strategic Management of Technological Innovation. McGraw-Hill Education.

Schulz, R. (1980). Procesy zmian i odnowy. PWN Warszawa.

Séin-Echaluce, M. and Fidalgo-Blanco, Á. (2021). Teem 21. track: educational innovation. https://doi.org/10.1145/3486011.3486448

Serafin K., (2015) Zmiany i innowacje w organizacji warunkiem budowania pozycji konkurencyjnej we współczesnym otoczeniu, W: Acta universitatis nicolai copernici, zarządzanie XLII – nr 3

Sikorski M. (2012). Przedmowa W: Fazlagić J., Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP. PARP

Skórska, A. (2010). Usługi nasycone wiedzą (KIS) jako obszar kreowania miejsc zatrudnienia w Polsce i Unii Europejskiej W: E. Kwiatkowski i L. Kucharski (red.), Rynek pracy w Polsce – tendencje, uwarunkowania, polityka państwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Skórska, A. (2012). Wiedzochłonne usługi biznesowe w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej.

Stanisławski, R. (2015). Skłonność do innowacji wśród małych i średnich przedsiębiorstw, W: ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ, ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE, z. 59, Nr 1196,

Stańczyk-Hugiet, E. (2016). Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu świętego Graala? In R. Krupski (Ed.), Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod (pp. 237-252). Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Stone, A., Rose, S., Lal, B., Shipp, S. (2008). Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective. Science & Technology Policy Institute. IDA Document D-3704.

Sulmicka M., (2004). Perspektywy rozwoju rynku edukacji. E-mentor nr 1 (3)

Szada-Borzyszkowska J. (2014), *Uczenie się w erze nowoczesnej technologii* [w:] E. Jaszczyszyn, E. Jagiełło, J. Szada-Borzyszkowska (red.), *Edukacja ku przyszłości*, t. 4, *Wyzwania i zaniechania w kształceniu dorosłych*, Siedleckie Towarzystwo Naukowe, Siedlce.

Szczukocka, A. (2013). Statystyczna ocena znaczenia sektora usług w gospodarce Polski. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Szopik-Depczyńska K., Depczyński R. (2012). Aktywność innowacyjna sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w aspekcie konkurencyjności przedsiębiorstw, W: STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA NR 25

Szulczyńska U. (2015), Opinie menedżerów na temat barier działalności innowacyjnej przedsiębiorstw – wyniki badań, W: Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa z otoczeniem, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 866, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", nr 39.

Świeży, M. (red.) (2012). Przewodnik po Małopolskich Standardach Usług Edukacyjno-Szkoleniowych, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, www.wup.krakow.pl. Pobrano 17 grudnia 2015 r.

Targalski, J. (red.). (2008). Innowacyjność przedsiębiorstw Małopolski i Śląska. Wydawnictwo UE w Krakowie.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7)

Tether, B., Howells, J. (2007). Changing Understanding in Innovation in Services. In DTI, Innovation in Services.

Tidd, J., Bessant, J. (2009). Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons.

Tidd, J., Bessant J. (2011). Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych. Oficyna a Wolters Kluwer business

Tidd, J., Bessant, J. (2021). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons.

Tomaszewski, T. (2013), Myślenie wizualne. Pobrane 29 września 2019 z http://productvision.pl/2013/myslenie-wizualne/

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, 14(3).

Tsou, H. T., Hsu, H. Y. (2011). e-Service Innovation within Open Innovation Networks. Word Acadaemy of Science, Engineering and Technology

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management Review, 38(4).

Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. W: K. Urabe, J. Child, & T. Kagono (Eds.), Innovation and management international comparisons. Walter de Gruyter.

Van der Klink, M., & Boon, J. (2003). Competencies: The triumph of a fuzzy concept. International Journal of Human Resources Development and Management, 3(2).

Wasilczuk J.E., Popowska M., McPhillips M., Licznerska M. (2021). Nietechnologiczne nie znaczy gorsze. Rzecz o innowacjach. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

Webber, R.A. (1996). Zasady zarządzania organizacjami. PWE.

Wheeler, S. (2019). Learning with ‘e’s: Educational theory and practice in the digital age. Crown House Publishing.

Wiciślak S., (2009). Innowacje produktowe w strategiach firm o zasięgu krajowym, a zachowania korporacji transnarodowych, [w:] Ochrona wiedzy i innowacji (red. K. Piech), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

Wiktorzak A.A., (2012). Struktura rynku edukacyjnego. Regionalne i lokalne diagnozy edukacyjne. Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości. XVIII Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej. s. 280

Winnicka-Wejs, A. (2018). Rynek usług szkoleniowych w Polsce. Uwarunkowania, modele, implikacje. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Wojtczuk-Turek, A. (2009). Znaczenie wiedzy jako istotnego komponentu kompetencji twórczych w generowaniu innowacji, W: S. Popek (red.), Psychologia Twórczości. Nowe Horyzonty. Wydawnictwo Marii Curie-Skłodowskiej, s. 194.

Wojtczuk-Turek, A. (2012). Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne W: Raport o stanie branży szkoleniowej w Polsce. (2021). Polska Izba Firm Szkoleniowych. Difin.

Wolny, R. (2013). Innowacje na rynku usług, a proces tworzenia wartości dla klientów. Logistyka

Wrzosek B. (2024). Podnoszenie kwalifikacji priorytetem, ale także wyzwaniem dla firm W: Gazeta Finansowa

Wyrwicka M., (2013). Foresight sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Wysocki, J. (2009). Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw W: P. Niedzielskie, K. Poznańska, K.B. Matusiak (red.), Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego nr 525.

Wziątek-Kubiak, A., Balcerowicz, E. (2009). Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP - Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, s. 13-16.

Xie, X. and Zhu, Q. (2020). Exploring an innovative pivot: how green training can spur corporate sustainability performance. Business Strategy and the Environment, 29(6), 2432-2449. https://doi.org/10.1002/bse.2512

Zacharuk T., Boczukowa B., (red.) (2009). Edukacja permanentna dorosłych w dobie przemian. Wydawnictwo Akademii Podlaskiej

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). Innovations and Organizations: A Diffusion Study. New York, NY: Wiley

Zastempowski M. (2010). Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika,

Zięba M., (2015). Sektor usług wiedzochłonnych oraz jego dynamika i struktura zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej, W: Ekonomia nr 40/2015, s. 133 -149

Zięba, M. (2015). Innowacyjność firm z sektora wiedzochłonnych usług biznesowych, W: „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW. Zeszyt naukowy 145. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Żmigrodzka, M. (2017). Techniki wirtualnej rzeczywistości w procesie edukacji, MINIB, 26(4), 124.

Netografia

1. Mikołajczyk K., VR w edukacji – subiektywny przegląd możliwości, Pobrane 12 czerwca 2024. z https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/79/id/1410https://gromar.eu/blog/microlearning-jak-zwiekszyc-doswiadczenia-edukacyjne-pracownikow
2. Borowczyk, G. Pobrane 17 sierpnia 2024. z https://www.facebook.com/photo/?fbid=10223039322284915&set=g.1544715509133400
3. Dziedziak, J. Encyklopedia Zarządzania Pobrane 15 października 2022 z https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt .
4. Flipowanie. Pobrane 13 maja 2022 r. z https://flipowanie.pl
5. Fris. Pobrane 05 kwietnia 2020 r. z https://fris.pl/poznaj
6. Gamifikacja. Pobrane 17 sierpnia 2024 r. z https://www.westhill.pl/gamifikacja/ ,
7. HorseSense. Pobrane 13 sierpnia 2023 r. z https://www.horsesense.pl/wirtualna-biblioteczka .
8. Microlearning. Pobrane 10 sierpnia 2024 r. z https://gekko.pl/microlearning-czyli-o-potedze-modelu-malych-dawek/ ,
9. Mojo Apps. Pobrane 21 lutego 2023 r. z https://mojoapps.co/pl/vr-w-szkoleniach-pracownikow .
10. SeriousPlay. Pobrane 7 lipca 2024 r. z https://seriousplay.community/hongkong
11. Sherlock Waste. 4 czynniki wspierające innowacje w biznesie. Pobrane 20 lutego 2024 r. z https://sherlockwaste.com/blog/4-czynniki-wspierajace-innowacje-w-biznesie .
12. BKL. Pobrane 20 października 2023 r. z https://www.parp.gov.pl/component/site/site/bilans-kapitalu-ludzkiego.
13. https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowe-ramy-kwalifikacji . Pobrano 15 czerwca 2022 r.
14. Szatan, A. Pobrano 4 listopada 2023 r. z https://hcmdeck.com/blog/cykl-zycia-pracownika-w-organizacji .

15. Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0. Pobrane 17 marca 2022 r. z https://pifs.org. pl/pliki/SUS/Standard-SUS-2-0.pdf
16. „Kodeks Outdoor'u". Pobrano 10 czerwca 2023 r. z https://www.szkolenia-integracyjne.pl/kodeks .
17. Baza Usług Rozwojowych PARP Pobrano 17 maja 2022 r. z https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl .
18. https://roiinstitute.net. Pobrano 13 listopada 2021 r.
19. https://firmyszkoleniowe.com.pl/jak-wyglada-rynek-firm-szkoleniowych-w-polsce . Pobrano 15 sierpnia 2024 r.
20. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2022,7,10.html . Pobrano 7 sierpnia 2024 r.
21. https://www.uil.unesco.org/en/inclusive-lifelong-learning-conference/adult-education-matter . Pobrano 24 lipca 2024 r.
22. https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-freelancer-czym-sie-zajmuje-i-jak-nim-zostac . Pobrano 14 lipca 2023 r.
23. https://sjp.pwn.pl/slowniki/freelancer.html . Pobrano 9 maja 2022 r.
24. Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji https://kwalifikacje.gov.pl/k?id_kw=13924 . Pobrano 15 maja 2024 r.
25. https://www.isbtech.pl/2023/12/jak-skuteczniej-szkolic-pracownikow-wystarczy-wsadzic-ich-do-lodzi-podwodnej . Pobrano 24 lipca 2024 r.
26. Encyklopedia Zarządzania. Pobrano 15 października 2022 r. z https://mfiles.pl/pl/index.php/Projekt.
27. Wielki Słownik Języka Polskiego. Pobrano 23 maja 2024 r. z https://wsjp.pl/haslo/podglad/102016/determinanta .
28. Bartłomiej Kłosiński. Układ limbiczny – najważniejsze funkcje. Pobrano 17 sierpnia 2024 r. z https://jaksieuczyc.pl/uklad-limbiczny
29. Amerykańska firma branży HR z oddziałami na całym świecie – a Robert Hall Company. Pobrano 20 grudnia 2022 r. z https://www.roberthalf.com/us/en/about/our-company/brands/officeteam .

30. https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-na-czym-polegaja-badania-cawi-jak-je-przeprowadzic . Pobrano 21 sierpnia 2024 r.
31. Raport Clickmeeting 2020. Webinary i wideokonferencje w czasach pandemii. Pobrano 27 listopada 2021 r. z www.clickmeeting.com
32. https://asana.com/pl/resources/iterative-process . Pobrano 13 kwietnia 2024 r.
33. https://absl.pl/pl/news/p/poziom-innowacyjnosci-w-sektorze-uslug-biznesowych-w-polsce-wyzszy-niz-srednia-dla-calej-gospodarki. Pobrano 1 września 2024 r.
34. Kowalik E., Metody kształcenia dorosłych. http://www.okun.gda.pl/zalaczniki/metody_ksztalc_doroslych.pdf. Pobrano 5 września 2022r.

Spis Tabel

Tabela 1. Pytania i hipotezy badawcze weryfikowane w pracy 13
Tabela 2. Przegląd definicji terminu „szkolenia”. 18
Tabela 3. Funkcje usług szkoleniowych 22
Tabela 4. Klasyfikacja usług szkoleniowych 23
Tabela 5. Cechy definicyjne usług szkoleniowych 24
Tabela 6. Podział szkoleń ze względu na uzyskany efekt i miejsce. 27
Tabela 7. Porównanie metod szkolenia w miejscu pracy i poza nim 29
Tabela 8. Zestawienie wybranych form, technik i metod szkoleniowych 37
Tabela 9. Liczba firm szkoleniowych wg formy prawnej. 47
Tabela 10. Zestawienie firm szkoleniowych wg formy i zakresu szkoleń w 2023 r. 50
Tabela 11. Sposób realizacji usług szkoleniowych 2019/2021 52
Tabela 12. Preferowana tematyka szkoleniowa wśród przedsiębiorstw 53
Tabela 13. Porównanie typów trenerów 58
Tabela 14. Definicje innowacji 64
Tabela 15. Rodzaje innowacji 74
Tabela 16. Cechy innowacji szkoleniowej 80
Tabela 17. Zestawienie modeli procesów innowacyjnych i ich implikacje dla branży szkoleniowej 84
Tabela 18. Zestawienie cech szkoleń tradycyjnych i realizowanych metodą HAE 95
Tabela 19. Przykłady innowacyjnych rozwiązań w usługach szkoleniowych 104
Tabela 20. Przegląd wybranych definicji zachowań innowacyjnych pracowników. 119
Tabela 21. Kompetencje w ramach zdolności dynamicznych organizacji 132
Tabela 22. Zestawienie różnic międzypokoleniowych pracowników z implikacjami dla szkoleń 137
Tabela 23. Zestawienie barier innowacyjności 144
Tabela 24. Zestawienie barier i rekomendacji 147
Tabela 25. Zestawienie rejestrów podmiotów szkoleniowych w Polsce (stan na 2018r.) 154
Tabela 26. Zestawienie wad i zalet podejścia retrospektywnego w badaniach jakościowych 159
Tabela 27. Zastawienie respondentów wg wielkości i liczby wywiadów IDI 160
Tabela 28. Lata działania podmiotu szkoleniowego 168

Tabela 29. Typ podmiotu szkoleniowego....168
Tabela 30. Rodzaj wdrożonej innowacji....169
Tabela 31. Twórca innowacji szkoleniowej....170
Tabela 32. Płeć innowatora/ki....172
Tabela 33. Wykształcenie innowatora/ki....172
Tabela 34. Staż pracy innowatora/ki....173
Tabela 35. Wielkość podmiotu szkoleniowego wg liczby zatrudnionych....174
Tabela 36. Typ podmiotu szkoleniowego wg formy prawnej....174
Tabela 37. Liczba wdrożonych innowacji w latach 2012-2022....175
Tabela 38. Sposób tworzenia innowacji....177
Tabela 39. Charakter wdrażanych innowacji w obszarze szkoleń....178
Tabela 40. Przedmiot wdrożonej innowacji szkoleniowej....179
Tabela 41. Czego efektem było innowacyjne rozwiązanie szkoleniowe?....180
Tabela 42. Źródła inspiracji do tworzenia nowych rozwiązań w branży szkoleniowej....182
Tabela 43. Czynniki skłaniające innowatorów do wprowadzenia innowacji w usługach szkoleniowych....184
Tabela 44. Czynniki endogeniczne zidentyfikowane na podstawie literatury i badania jakościowego.....186
Tabela 45. Czynniki egzogeniczne zidentyfikowane na podstawie literatury i badania jakościowego.....187
Tabela 46. Czynniki (endo- i egzo-)mające wpływ na tworzenie innowacji....188
Tabela 47. Korelacja pomiędzy czynnikami endogenicznymi mającymi wpływ na generowanie innowacji szkoleniowych....191
Tabela 48. Czynniki (engo- i egzo-) mające wpływ na wdrożenie innowacji....192
Tabela 49. Zależności pomiędzy czynnikami endogenicznymi mającymi wpływ na wdrażanie innowacji....195
Tabela 50. Umiarkowane zależności między czynnikami endogenicznymi i egzogenicznymi, mającymi wpływ na tworzenie innowacji....196
Tabela 51. Umiarkowane zależności między czynnikami endogenicznymi i egzogenicznymi, mającymi wpływ na wdrożenie innowacji....196
Tabela 52. Kompetencje i zachowania innowatora wg testu BARS....200
Tabela 53. Tabela korelacji pomiędzy kompetencjami innowatora wg BARS....201
Tabela 54. Cechy charakteryzujące innowatora....204

Tabela 55. Umiarkowane zależności pomiędzy kompetencjami, a cechami charakteryzującymi innowatora.....205
Tabela 56. Najczęściej napotykane bariery w trakcie projektowania i wdrażania innowacji .209
Tabela 57. Czynniki sukcesu wdrożonych innowacji.....210
Tabela 58. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych.....215

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat usługi szkoleniowej.....19
Rysunek 2. Istota usługi szkoleniowej.....20
Rysunek 3. Schemat procesów w usługach szkoleniowych.....30
Rysunek 4. Schemat usługi szkolenia zamkniętego.....32
Rysunek 5. Interesariusze procesu świadczenia usługi szkoleniowej.....33
Rysunek 6. Schemat usługi szkolenia otwartego.....33
Rysunek 7. Systematyczny model szkolenia pracowników wg M Sloman'a.....34
Rysunek 8. Schemat procesu szkoleniowego wg R. Griffina.....36
Rysunek 9. Rozkład terytorialny podmiotów szkoleniowych w Polsce.....48
Rysunek 10. Schemat podejść do innowacji.....66
Rysunek 11. Ewolucja modeli procesów innowacyjnych.....83
Rysunek 12. Model procesu tworzenia nowych usług (NSD) wg J.P.J. de Jong, A. Bruins, W. Dolfsma, J. Meijaard.....84
Rysunek 13. Rodzaje firm ze względu na ich zdolności do innowacyjności.....89
Rysunek 14. Ćwiczenia z końmi w trakcie warsztatów HAE.....95
Rysunek 15. Ćwiczenie grupowe z wykorzystaniem klocków LEGO® 98
Rysunek 16. Przykład myślenia wizualnego.....102
Rysunek 17. 4 perspektywy poznawcze wg modelu FRIS.....103
Rysunek 18. Źródła innowacji w KIBS 110
Rysunek 19. Cykl uczenia się przez doświadczenie Davida Kolba.....122
Rysunek 20. Model DNA Innowatora 125
Rysunek 21. Model badawczy determinantów innowacyjności niepublicznych usług szkoleniowych w Polsce.....151
Rysunek 22. Procedura badawcza 152
Rysunek 23. Schemat doboru próby do badania ilościowego – etap I.....155

Rysunek 24. Persona innowatora szkoleniowego 207
Rysunek 26. Zestawienie trendów na rynku szkoleń w nurcie TECH i ANTYTECH 213

Spis wykresów

Wykres 1. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze usług 8
Wykres 2. Przychody firm szkoleniowych w latach 2012-2022 42
Wykres 3. Przychód wybranych firm szkoleniowych w mln 43
Wykres 4. Instytucje szkoleniowe zarejestrowane w RIS według formy działalności. 47
Wykres 5. Formy usług rozwojowych oferowane przez SSR, 2017-2021 51
Wykres 6. Odsetek podmiotów szkoleniowo-rozwojowych deklarujących zatrudnienie pracowników na danych typach stanowisk 56
Wykres 7. Liczba zatrudnionych trenerów na przykładzie 20 firm 57
Wykres 8. Rodzaje trenerów 59
Wykres 9. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w procesach biznesowych w sektorze usługowym wg lat 75
Wykres 10. Nowoczesne formy rozwoju oferowane przez podmioty SSR z podziałem na wielkość podmiotu 93
Wykres 11. Najbardziej oczekiwane tematy szkoleniowe przez przedsiębiorców w 2024 r. . 140
Wykres 12. Lata prowadzenia działalność na rynku szkoleniowym w Polsce. 168
Wykres 13. Typ podmiotu szkoleniowego ze względu na wielkość zatrudnienia 169
Wykres 14. Rodzaj wdrożonej innowacji szkoleniowej 170
Wykres 15. Autor innowacji 171
Wykres 16. Płeć innowatora/ki 172
Wykres 17. Wykształcenie innowatorów 172
Wykres 18. Straż pracy innowatora/ki 173
Wykres 19. Wielkość podmiotu 174
Wykres 20. Typ podmiotu szkoleniowego wg formy prawnej 175
Wykres 21. Liczba wdrożonych innowacji 175
Wykres 22. Udział typu podmiotu szkoleniowego w ilości wdrożonych innowacji 176
Wykres 23. Udział czynników endogenicznych i egzogenicznych w rankingu czynników wpływających na tworzenie innowacji 190
Wykres 24. Udział czynników endogenicznych i egzogenicznych w rankingu czynników wpływających na wdrożenie innowacji 193

Wykres 25. Średni poziom kompetencje innowatorów 198
Wykres 26. Cechy charakteryzujące innowatora 205

Spis Załączników

1. Tabelaryczna skala BARS - KOMPETENCJE INNOWATORÓW SZKOLENIOWYCH 244
2. Synteza jakościowa z przeprowadzonych wywiadów IDI z innowatorami szkoleniowymi . 247
3. Tabela kontyngencji typów organizacji i potrzeby wprowadzenia innowacji 255
4. Zależności pomiędzy kompetencjami, a cechami charakteryzującymi innowatora 258
5. Zależności pomiędzy kompetencjami a cechami charakteryzującymi innowatora c.d. 260
6. Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (IDI) 262
7. KWESTIONARIUSZ BADANIA „Innowacyjność usług szkoleniowych w Polsce - etap I” 263
8. KWESTIONARIUSZ BADANIA „Innowacyjność usług szkoleniowych w Polsce - etap III” 265

Załączniki

1. Tabelaryczna skala BARS - KOMPETENCJE INNOWATORÓW SZKOLENIOWYCH

1. Innowacyjność i kreatywność

Podkompetencja	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Generowanie i rozwijanie pomysłów	Nie generuje nowych pomysłów, trzyma się utartych schematów.	Rzadko proponuje nowe pomysły, głównie adaptuje istniejące rozwiązania.	Regularnie generuje nowe pomysły, ale ma trudności z ich rozwijaniem.	Często proponuje kreatywne rozwiązania i aktywnie je rozwija.	Ciągle wymyśla, rozwija i testuje nowe koncepcje, które mogą być zastosowane w szkoleniach.
Otwartość na zmiany i nowe idee	Jest zamknięty na zmiany, preferuje sprawdzone metody.	Niechętnie przyjmuje nowe idee, ale czasem je rozważa.	Jest otwarty na nowe pomysły, ale często wraca do sprawdzonych schematów.	Aktywnie poszukuje nowych idei i często je implementuje.	Jest otwarty/a na nowe pomysły i nie ogranicza się do schematów i dogmatów.
Adaptacja pomysłów do nowych kontekstów	Nie potrafi przenosić pomysłów między różnymi kontekstami.	Rzadko adaptuje pomysły do nowych kontekstów, preferuje stosowanie ich w oryginalnej formie.	Czasami przenosi pomysły między kontekstami, ale ma trudności z ich dostosowaniem.	Często adaptuje pomysły do nowych kontekstów, choć nie zawsze w nowatorski sposób.	Potrafi wykorzystać pomysł stosowany w jednym kontekście i zastosować go w nowatorski sposób w innym.

2. Zarządzanie innowacjami

Podkompetencja	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Planowanie i realizacja projektów innowacyjnych	Nie potrafi samodzielnie planować ani realizować projektów.	Planuje projekty, ale ma trudności z ich realizacją.	Potrafi planować i realizować proste projekty szkoleniowe.	Skutecznie planuje i realizuje złożone projekty szkoleniowe.	Potrafi samodzielnie planować i realizować projekty szkoleniowe, w tym innowacyjne i złożone.
Strategiczne podejście do innowacji	Nie ma świadomości potrzeby strategicznego podejścia do innowacji.	Sporadycznie próbuje wdrażać innowacje, ale bez określonej strategii.	Ma podstawową strategię innowacji, ale nie zawsze ją stosuje	Regularnie stosuje strategiczne podejście do innowacji.	Równomiernie rozkłada zasoby, aby skutecznie zrealizować wszystkie etapy procesu innowacji i osiągnąć sukces wdrożeniowy.
Zarządzanie procesem innowacji	Nie zarządza procesem innowacji, działa chaotycznie.	Podejmuje próby zarządzania innowacjami, ale bez systematyczne	Stosuje podstawowe techniki zarządzania procesem innowacji.	Efektywnie zarządza procesem innowacji, ale czasem pomija niektóre etapy.	Spisuje pomysły, planuje, rozdziela prace, monitoruje postępy prac nad nowym rozwiązaniem.

		go podejścia.			

3. Orientacja na zmiany i trendy

Podkompetencja	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Monitorowanie zmian w otoczeniu	Nie śledzi zmian w otoczeniu.	Sporadycznie zwraca uwagę na zmiany, ale nie analizuje ich wpływu.	Regularnie śledzi zmiany, ale ma trudności z ich interpretacją.	Aktywnie monitoruje zmiany i często wykorzystuje je w swojej pracy.	Śledzi zmiany społeczne, technologiczne i rynkowe, aby wypatrzeć nowe okazje i możliwości.
Adaptacja do zmian	Opiera się zmianom, preferuje status quo.	Niechętnie dostosowuje się do zmian, gdy jest to konieczne.	Akceptuje zmiany i stara się do nich dostosować.	Aktywnie poszukuje sposobów adaptacji do zmian.	Potrafi odczytywać sygnały nadchodzących zmian i dostosowywać swoje cele do zmieniających się warunków.
Wspieranie zmian organizacyjnych	Nie angażuje się w zmiany organizacyjne.	Biernie akceptuje zmiany organizacyjne.	Wspiera zmiany organizacyjne, gdy jest o to poproszony.	Często angażuje się w inicjowanie i wspieranie zmian organizacyjnych.	Aktywnie wspiera zmiany w swojej firmie i angażuje się w ich realizację.

4. Rozwiązywanie problemów i odporność

Podkompetencja	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Podejście do rozwiązywania problemów	Unika rozwiązywania problemów.	Rozwiązuje problemy tylko gdy jest to konieczne, często szuka pomocy innych.	Aktywnie podchodzi do rozwiązywania problemów, ale czasem brakuje mu skuteczności.	Skutecznie rozwiązuje większość problemów, szukając różnych podejść.	Zawsze szuka sposobów na rozwiązywanie problemów, zaspokajanie potrzeb.
Radzenie sobie z porażkami	Załamuje się w obliczu porażek, nie wyciąga wniosków	Ma trudności z akceptacją porażek, rzadko wyciąga wnioski.	Akceptuje porażki i stara się wyciągać z nich wnioski.	Traktuje porażki jako okazje do nauki i rozwoju.	Każdą porażkę potrafi przekuć w sukces.
Odporność na stres i zarządzanie emocjami	Łatwo ulega stresowi, ma trudności z kontrolowaniem emocji.	Radzi sobie ze stresem w typowych sytuacjach, ale traci kontrolę w trudnych momentach.	Zazwyczaj radzi sobie ze stresem i kontroluje emocje.	Dobrze radzi sobie ze stresem i skutecznie zarządza emocjami.	Jest odporny/a na stres, potrafi panować nad emocjami nawet w bardzo trudnych sytuacjach.

5. Współpraca i networking

Podkompetencja	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Pozyskiwanie nowych pomysłów od innych	Nie szuka pomysłów u innych, polega wyłącznie na	Rzadko pyta innych o pomysły, preferuje samodzielne	Czasami konsultuje się z innymi w poszukiwaniu	Regularnie szuka inspiracji i pomysłów u	Aktywnie stara się zdobywać nowe pomysły od kolegów lub

	własnych.	myślenie.	nowych pomysłów.	innych osób.	partnerów biznesowych.
Angażowanie innych w realizację pomysłów	Pracuje samodzielnie, nie angażuje innych.	Niechętnie angażuje innych, tylko gdy jest to konieczne.	Czasami angażuje innych w realizację pomysłów	Często współpracuje z innymi przy realizacji nowych pomysłów.	Kiedy ma nowy pomysł, stara się angażować ludzi, którzy są w stanie przy nim współpracować.
Poszukiwanie zasobów do realizacji innowacji	Nie poszukuje nowych zasobów, korzysta tylko z dostępnych.	Sporadycznie poszukuje nowych zasobów, gdy istniejące są niewystarczające.	Regularnie poszukuje nowych zasobów, ale ma trudności z ich zdobyciem	Aktywnie i często skutecznie poszukuje nowych zasobów do realizacji innowacji.	Do realizacji nowych pomysłów poszukuje nowych technologii, procesów lub procedur oraz skutecznie zabezpiecza fundusze potrzebne do wdrożenia nowych pomysłów.

6. Wytrwałość i orientacja na cel

Podkompetencja	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Pokonywanie przeszkód	Łatwo się poddaje w obliczu przeszkód.	Próbuje pokonywać przeszkody, ale często się zniechęca.	Zazwyczaj pokonuje przeszkody, choć czasem traci motywację	Konsekwentnie pokonuje przeszkody, rzadko się poddaje.	Potrafi uporczywie pokonywać przeszkody podczas wdrażania pomysłu.
Dążenie do celu	Często porzuca cele przed ich osiągnięciem.	Dąży do celów, ale łatwo się zniechęca.	Zazwyczaj osiąga postawione cele, choć czasem z opóźnieniem.	Konsekwentnie dąży do osiągnięcia celów, rzadko je porzuca.	Zwykle nie kończy pracy, dopóki nie osiągnie celu.
Konsekwencja we wdrażaniu innowacji	Rzadko wdraża nowe pomysły, preferuje utrzymanie status quo.	Czasami próbuje wdrażać nowe pomysły, ale często ich nie kończy.	Regularnie wdraża nowe pomysły, choć nie zawsze z sukcesem.	Często skutecznie wdraża nowe pomysły w różnych kontekstach.	Zawsze wdraża nowe pomysły w dowolnym miejscu pracy.

7. Samorozwój

Podkompetencja	1 pkt	2 pkt	3 pkt	4 pkt	5 pkt
Rozwój kompetencji	Nie rozwija swoich kompetencji, polega na posiadanej wiedzy.	Sporadycznie rozwija swoje kompetencje, głównie, gdy jest to wymagane.	Regularnie rozwija wybrane kompetencje, ale brak mu systematycznego podejścia.	Aktywnie i systematycznie rozwija swoje kompetencje w wielu obszarach.	Stale rozwija swoje kompetencje (wiedzę, umiejętności, postawy) w sposób kompleksowy i zrównoważony.

2. Synteza jakościowa z przeprowadzonych wywiadów IDI z innowatorami szkoleniowymi

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Charakterystyka respondenta	Wykształcenie: BBA i MBA w zarządzaniu zasobami ludzkimi na Polskim Open University. Pierwsze doświadczenia zawodowe w Polskim Centrum Produktywności. Pasja do zarządzania ludźmi i rozwoju organizacji. Doświadczenie w doradztwie i szkoleniach związanych z produktywnością i przedsiębiorczością.	Respondentka dołączyła do projektu innowacyjnego na prywatnej uczelni. Posiada doświadczenie w pracy z menedżerami. Zdolna do adaptacji nowych metodologii.	Trener z 18-letnim doświadczeniem w branży szkoleniowej. Pracuje w firmie konsultingowo-szkoleniowej. Zajmuje się doradztwem, szkoleniami i rozwojem kompetencji pracowników. Posiada doświadczenie w różnych rolach, m.in. jako menedżer działu szkoleniowego.	Rozpoczął karierę w Centrum Nauki Kopernik w 2006 roku. Wcześniej prowadził warsztaty literackie w szkołach. Od trzech lat działa jako freelancer w branży szkoleniowej. Prowadzi własną działalność gospodarczą.	Współzałożycielka firmy specjalizującej się w projektowaniu i prowadzeniu gier oraz symulacji szkoleniowych. Ponad 12 lat doświadczenia w branży szkoleniowej. Projektantka gier i zarządzająca zespołem specjalistów. Doświadczenie w tworzeniu gier od podstaw i adaptacji międzynarodowych narzędzi.
Charakterystyka wdrożonej innowacji	Stworzenie firmy brokerskiej oferującej unikalne usługi pośrednictwa w szkoleniach. Model SEB/SEA® - innowacyjne podejście do szkoleń. Struktura modelu: 10 etapów i 5 faz. Cel: efektywne dostosowywanie programów szkoleniowych do potrzeb rynku.	Metoda oparta na abstrakcyjnym myśleniu i zabawie. Nowość na polskim rynku szkoleniowym. Wykorzystuje klocki do tworzenia metaforycznych i kreatywnych rozwiązań. Szczególnie skuteczna w budowaniu zespołów, pracy nad misją i wizją firmy	Innowacja definiowana jako "przełamanie standardowego schematu" w treści i formie szkoleń. Przykłady: gry szkoleniowe, narzędzia e-learningowe, nowe metodologie zarządzania. Nacisk na aktywizację uczestników i samodzielne zdobywanie wiedzy. E-learning jako kluczowa innowacja, ale z potencjałem do lepszego wykorzystania.	Filharmonia przywództwa - innowacyjna oferta szkoleniowa dla liderów średniego szczebla. Oparta na nauce dyrygentury jako metaforze przywództwa. Łączy praktyczne zadania z analizą zachowań przywódczych. Początkowo dla małych grup (6-8 osób), później dostosowana do większych grup.	Gry i symulacje szkoleniowe dostosowane do potrzeb klientów. Dwa główne typy usług: gotowe gry i symulacje oraz projektowanie gier na zamówienie. Adaptacja międzynarodowych scenariuszy do lokalnych warunków. Rozwój nowych produktów, w tym gry online do pomiaru kompetencji.
Geneza innowacji	Inspiracja: doświadczenia zdobyte w fundacji, kontakt z nowatorskimi metodami zarządzania. Wpływ	Inspiracja szwajcarską metodologią. Polscy członkowie zespołu odbyli wizytę studyjną w	Dwa główne źródła: nagłe olśnienie ("efekt aha") lub stopniowa ewolucja. Innowacje często powstają	Inspiracja obserwacją dyrygentki chóru. Koncepcja "programu ukrytego" poznana na	Odpowiedź na potrzeby klientów dotyczące współpracy między działami w organizacji. Inspiracja

	japońskich koncepcji (Six Sigma, Lean Management). Obserwacja niedojrzałego rynku szkoleń w Polsce w latach 90-tych. Długi proces ewolucji i udoskonalania modelu. Inspiracja codziennymi obserwacjami i refleksjami.	Szwajcarii. Szwajcarzy odwiedzili Polskę w celu prezentacji metodologii. Adaptacja do polskich warunków.	w odpowiedzi na potrzeby rynku i klientów. Proces iteracyjny: modyfikowanie i testowanie rozwiązań.	studiach pedagogicznych. Chęć stworzenia szkolenia angażującego emocjonalnie i prowadzącego do głębszej analizy zachowań.	międzynarodowymi scenariuszami gier. Wykorzystanie kontaktów międzynarodowych i dostępu do licencjonowanych scenariuszy.
Kod innowatora	Zdolność do analizy i syntezy informacji. Umiejętność dostrzegania powiązań i tworzenia nowych struktur. Otwartość na nowe doświadczenia i pomysły. Elastyczność w dostosowywaniu koncepcji do potrzeb rynku. Umiejętność współpracy i korzystania z feedbacku innych (partner biznesowy). Cierpliwość w rozwijaniu i udoskonalaniu modelu.	Otwartość na nowe doświadczenia i metody. Zdolność adaptacji zagranicznych rozwiązań do lokalnego kontekstu. Umiejętność pracy z różnymi poziomami organizacji (menedżerowie wyższego i niższego szczebla).	Otwartość na nowe podejścia i eksperymentowanie. Elastyczność i adaptacyjność. Praktyczne podejście do rozwiązywania problemów. Zdolność do identyfikacji nieefektywności i dążenie do optymalizacji. Umiejętność aktywizacji innych i zachęcania do samodzielności. Odporność na porażki i iteracyjne podejście. Świadomość znaczenia relacji i pracy zespołowej. Świadomość trendów rynkowych.	Otwartość na nowe doświadczenia i inspiracje z różnych dziedzin. Zdolność łączenia różnorodnych koncepcji w unikalne rozwiązania. Dążenie do głębszej analizy i unikanie powierzchowności. Elastyczność i umiejętność adaptacji do potrzeb rynku. Umiejętność współpracy z partnerami posiadającymi większe zasoby.	Intuicja poparta doświadczeniem rynkowym. Praca zespołowa i wspólne myślenie o celach i funkcjach gier. Elastyczność i umiejętność adaptacji produktów do potrzeb klientów. Kreatywność w projektowaniu i dostosowywaniu gier. Ciągłe uczenie się i rozwój umiejętności zespołu.
Determinanty powstania i wdrożenia	Pasja do zarządzania ludźmi i chęć wprowadzenia porządku w chaotycznym rynku szkoleniowym. Inspirujące środowisko pracy, wizjonerskie podejście liderów oraz osobiste zaangażowanie i dążenie do ciągłego	Nowość na rynku, brak podobnych rozwiązań. Naturalna skłonność człowieka do zabawy. Otwarty charakter metodologii, brak kosztów licencyjnych. Potrzeba nowych narzędzi do integracji zespołów i pracy	Czynniki sprzyjające: moda na nowe podejścia, presja rynkowa. Świadome i zaplanowane wdrażanie innowacji. Popyt często wynikający z trendów rynkowych, nie zawsze z rzeczywistej potrzeby. Bariery: ludzka niechęć do	Czynniki sprzyjające: Innowacyjność i dynamizm szkolenia, Partnerstwo z dużą firmą szkoleniową (kontakty, zasoby), Zrozumienie potrzeb rynku, Unikalność oferty i brak	Czynniki sprzyjające: Zrozumienie potrzeb rynku i klientów. Zespół o odpowiednich kompetencjach i wspólnej metodologii. Testowanie i adaptacja produktów. Wsparcie ze strony klientów i partnerstwa z większymi

	rozwoju. Wsparcie i feedback od współpracownika. Bariery: Ograniczenia czasowe i zasobowe. Konieczność ciągłego dostosowywania do zmieniających się warunków rynkowych.	kreatywnej. Ograniczenia: większa skuteczność z menedżerami wyższego szczebla niż z pracownikami produkcyjnymi.	nowości, brak świadomości menedżerów co do wartości innowacji.	bezpośredniej konkurencji. Bariery: Obawy klientów przed nietypową formą szkolenia. Ograniczona dostępność kluczowego elementu (dyrygentka). Trudności w sprzedaży szkoleń dla małych grup.	firmami. Bariery: Ograniczony kapitał finansowy. Wyzwania związane z adaptacją gier do polskiego kontekstu.
Podsumowanie	Innowacja wynikła z obserwacji luk na rynku szkoleniowym i potrzeby profesjonalizacji usług. Kluczowe było doświadczenie, pasja do zarządzania i ciągłe udoskonalanie modelu. Współpraca i feedback od innych specjalistów odegrały istotną rolę w rozwoju innowacji. Model ewoluował w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku. Obecnie obserwuje się rosnące zainteresowanie i popyt na innowacyjne usługi szkoleniowe.	Metoda miała duży potencjał w Polsce, szczególnie w kontekście kreatywności i integracji zespołów. Początkowo napotkało opór, ale z czasem zyskało akceptację, zwłaszcza wśród kadry menedżerskiej. Nie przyjęło się w pełni na niższych szczeblach organizacji. Wykorzystywane głównie jako element uzupełniający tradycyjne metody szkoleniowe. Popularność metody nie wzrosła tak, jak początkowo oczekiwano. Metoda wymaga dalszej adaptacji do lokalnych realiów i lepszej promocji.	Innowacje szkoleniowe są kluczowe w dynamicznie zmieniającym się rynku. Bariery w postaci oporu wobec zmian stanowią duże wyzwanie. Proces tworzenia innowacji to praca ewolucyjna, rzadko efekt jednorazowego olśnienia. Moda może być katalizatorem innowacji. Innowacyjność nie zawsze gwarantuje lepsze wyniki, ale często prowadzi do większej efektywności kosztowej i czasowej.	To innowacyjna usługa łącząca dyrygowanie z rozwojem umiejętności przywódczych. Kluczowe dla sukcesu było partnerstwo z dużą firmą szkoleniową. Usługa stale ewoluuje, dostosowując się do potrzeb rynku. Innowacyjność jest zarówno atutem, jak i wyzwaniem w kontekście akceptacji przez klientów. Emocjonalne zaangażowanie uczestników jest kluczowym elementem efektywności szkolenia.	Sukces firmy oparty na intuicji, doświadczeniu i zrozumieniu potrzeb rynku. Kluczowa rola zespołu i jednolitej metodologii w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Znaczenie procesu testowania i adaptacji gier do lokalnych warunków. Ważność omówienia i analizy po grze dla efektywności szkolenia. Plany rozwoju obejmujące rozszerzanie oferty i tworzenie nowych produktów online.
Cytat	„Na przykład, gdy widzimy ludzi marznących na przystanku, można wpaść na	"Bardzo się na nas kadra menadżerska, panowie w krawatach dziwnie patrzyli,	"Dla mnie ważną innowacją (...) jest wprowadzanie narzędzi, które aktywizują	"To jest trudny warsztat do sprzedaży, ludzie często się boją	"To jest intuicja, ale podparta doświadczeniem." "Zawsze to było w zespole.

	pomysł budowy wiaty. Takie podejście pokazuje, jak obserwacja potrzeb i problemów wokół nas może prowadzić do innowacyjnych rozwiązań". "Atmosfera w tej pracy, pewien taki fundacyjny rejestr jest głównie misja i wizja, a kasa to być może później i sen później." "Pomysł był taki, żeby założyć firmę, która nie będzie miała konkurencji, która będzie świadczyła unikalne usługi, pierwsze na rynku." "Źródłem innowacji zawsze jest potrzeba. Jeśli czujemy, że coś nie działa, zaczynamy szukać nowych rozwiązań."	jak przynosiliśmy klocki i kazaliśmy im siadać na podłodze i układać. Na początku to naprawdę był ogromny opór, natomiast później jakoś zauważyliśmy, że się do tego przekonują." "To jest w ogóle fantastyczna metoda, bo naprawdę powstają tutaj niezwykłe dzieła i świetnie łączyło się to z taką pracą abstrakcyjną, metaforyczną. Budowanie zespołów, kreatywność, tworzenie misji, wizji organizacji". "Główną motywacją było wdrożenie czegoś po prostu nowego."	uczestnika szkolenia, zmuszają go do samodzielnej nauki. "Źródłem innowacji zawsze jest potrzeba. Jeśli czujemy, że coś nie działa, zaczynamy szukać nowych rozwiązań. "Największa bariera to ludzka niechęć do nowości. Jeżeli coś dotąd działało, to po co zmieniać?" "Innowacyjność często polega na tym, że robimy coś szybciej i taniej, a niekoniecznie lepiej. Efektywność jest podobna, ale koszt mniejszy."	czegoś tak innowacyjnego." "Współpraca z dużą firmą była kluczowa, bo oni mieli kontakty i zasoby, których ja wtedy nie miałem." "Chciałem, aby moje szkolenia wpływały również na emocje, bo to jest bardziej efektywna praca."	Przewodnictwo ktoś ma, ale u nas się nie pracuje samodzielnie." "W większości naszej działalności to trochę jest tak, że to jest rynek i potrzeba klienta. Widzimy, co jest potrzebne na rynku i to po prostu tworzymy."

	Respondent 6	**Respondent 7**	**Respondent 8**	**Respondent 9**	**Respondent 10**
Charakterystyka respondenta	Kierownik projektów szkoleniowych i trener umiejętności menedżerskich. 11 lat doświadczenia w branży szkoleniowej. 8 lat pracy w szkoleniach dla sektora biznesowego. 3 lata realizacji szkoleń dla kadry kierowniczej organizacji pozarządowych.	Współzałożycielka firmy szkoleniowej (zał. w 2013 r.). Pełni rolę trenera i menedżera projektów szkoleniowych. Firma zatrudnia 4 stałych pracowników (wspólników) oraz dodatkowych współpracowników. Wieloletnie doświadczenie w branży szkoleniowej (ok. 20 lat).	Trener rozwoju osobistego. Właściciel firmy szkoleniowej. Koordynator zespołu. Ponad 10 lat doświadczenia w branży szkoleniowej. Specjalizacja w szkoleniach miękkich, symulacjach biznesowych i warsztatach diagnostycznych.	Trener kompetencji menedżerskich. Lider zespołu tworzącego innowacyjne rozwiązania szkoleniowe. Z wykształcenia prawnik. Ponad 15 lat doświadczenia w branży szkoleniowej. Właściciel firmy szkoleniowej.	Dyrektor ds. rozwoju w firmie szkoleniowej, filia organizacji międzynarodowej w Polsce. Ponad 10 lat doświadczenia w branży szkoleniowej. Specjalizacja w kompleksowych programach rozwojowych. Doświadczenie w prowadzeniu projektów w wielu organizacjach.

Charakterystyka wdrożonej innowacji	Innowacje w formie i treści szkoleń. Wykorzystanie aplikacji mobilnych do wspierania procesów szkoleniowych. Nietypowe formy szkoleń, np. treningi z końmi. Dostosowywanie szkoleń do konkretnych potrzeb klientów. Wprowadzanie licencjonowanych, zagranicznych programów szkoleniowych.	Gry szkoleniowe jako główny innowacyjny produkt. Cel: wzmocnienie efektów szkoleń poprzez możliwość trenowania umiejętności w miejscu pracy. Innowacyjne podejście do projektowania i realizacji szkoleń. Dostosowywanie rozwiązań do specyficznych potrzeb klientów.	Szkolenia z udziałem koni: niestandardowa forma treningu rozwijająca zaufanie, komunikację i współpracę. Symulacje biznesowe: programy oparte na rzeczywistych sytuacjach biznesowych, rozwijające umiejętności zarządzania i podejmowania decyzji. Cel: rozwój kompetencji menedżerskich i przywódczych. Grupa docelowa: menedżerowie, zespoły zarządzające, pracownicy rozwijający kompetencje przywódcze.	Platforma grywalizacyjna online dla szkoleń. Łączy elementy gier z procesami szkoleniowymi. Cel: zwiększenie zaangażowania uczestników i skuteczności nauki. Grupa docelowa: duże korporacje. Integracja z codziennymi obowiązkami pracowników. Proces: współpraca z zespołem IT, tworzenie prototypu, testowanie.	Zaawansowane programy rozwojowe zorientowane na mierzalne wyniki biznesowe ROI. Łączenie pracy indywidualnej, grupowej oraz prac własnych klienta. Cel: zwiększenie efektywności biznesowej poprzez zmianę postaw, umiejętności i zachowań. Grupa docelowa: firmy i organizacje, głównie menedżerowie i liderzy. Realizacja: długoterminowe projekty szkoleniowe z analizą potrzeb, działaniami i ewaluacją.
Geneza innowacji	Główne źródło: potrzeby klientów i obserwacja rynku. Współpraca z klientami w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Wewnętrzne inicjatywy firmy. Spontaniczne powstawanie innowacji w odpowiedzi na aktualne potrzeby.	Inspiracja książką "Strategia Błękitnego Oceanu". Zidentyfikowany deficyt gier szkoleniowych na rynku. Potrzeba zwiększenia efektywności szkoleń. Wspólny dyskomfort zespołu związany z dotychczasową pracą.	Inspiracja: poszukiwanie bardziej interaktywnych i emocjonalnych form nauczania. Odpowiedź na potrzebę praktycznego podejścia do rozwoju umiejętności menedżerskich. Rosnące zapotrzebowanie na angażujące metody nauki. Proces: opracowanie koncepcji, testowanie, stopniowe wdrażanie i udoskonalanie na	Inspiracja: kurs online o grywalizacji na platformie Coursera w 2013 r. Połączenie istniejącej platformy online do szkoleń z koncepcją grywalizacji. Impuls do wdrożenia: zainteresowanie dużego klienta (PZU).	Odpowiedź na potrzeby klientów poszukujących realnej wartości biznesowej w szkoleniach. Zauważona luka na rynku - brak szkoleń skoncentrowanych na efektach biznesowych ROI. Proces: ścisła współpraca z klientami, analiza potrzeb, ciągłe monitorowanie i dostosowywanie programów.

			podstawie feedbacku.		
Kod innowatora	Elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb klientów. Otwartość na nowe rozwiązania i metody. Umiejętność obserwacji rynku i identyfikacji trendów. Kreatywność w tworzeniu nowych form szkoleniowych. Współpraca zespołowa w generowaniu innowacyjnych pomysłów.	Kreatywność w generowaniu nowych pomysłów. Adaptacyjność do zmieniających się warunków rynkowych. Otwartość na współpracę w zespole. Zorientowanie na potrzeby klienta. Gotowość do podejmowania ryzyka. Umiejętność analizy rynku. Ciągłe doskonalenie produktów i procesów. Inicjatywa w tworzeniu nowych rozwiązań.	Kreatywność w tworzeniu niestandardowych rozwiązań szkoleniowych. Otwartość na zmiany i nowe metody nauczania. Zorientowanie na potrzeby rynku i klientów. Elastyczność w dostosowywaniu oferty do oczekiwań. Gotowość do podejmowania ryzyka przy wprowadzaniu nowatorskich metod. Umiejętność łączenia różnych dziedzin (np. praca z końmi i rozwój biznesowy).	Otwartość na nowe doświadczenia i technologie. Gotowość do podejmowania ryzyka. Umiejętność współpracy i budowania zespołów. Elastyczność i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków. Pasja i zaangażowanie w tworzenie wartościowych rozwiązań. Ciągłe poszukiwanie inspiracji i nowych rozwiązań.	Zorientowanie na efektywność i mierzalne wyniki. Partnerstwo i ścisła współpraca z klientem. Odwaga w podejmowaniu nowych wyzwań. Otwartość na zmiany i elastyczność w dostosowywaniu rozwiązań. Świadomość znaczenia ROI (zwrotu z inwestycji). Kompleksowe podejście do rozwoju organizacji.
Determinanty powstania i wdrożenia	Czynniki sprzyjające: Potrzeby i oczekiwania klientów. Wewnętrzne działania stymulujące kreatywność. Współpraca z klientami i innymi firmami. Efektywne działania marketingowe. Bariery: Słaby przepływ informacji na rynku. Chaotyczny rynek szkoleniowy. Opór niektórych klientów wobec innowacji. Brak formalnych procedur tworzenia innowacji.	Czynniki sprzyjające: Zaufanie i dobre relacje w zespole. Doświadczenie i kompetencje członków zespołu. Zaufanie klientów do jakości pracy zespołu. Wsparcie od zaprzyjaźnionych firm. Bariery: Ograniczenia czasowe zespołu. Obawy dotyczące reakcji rynku na nowe rozwiązanie. Ryzyko inwestycyjne. Długi proces tworzenia i poprawiania	Czynniki sprzyjające: Zapotrzebowanie rynku na efektywne i angażujące formy nauki. Wsparcie zespołu i partnerów biznesowych. Umiejętność personalizacji szkoleń. Skuteczne działania marketingowe i budowanie relacji z klientami. Bariery: Początkowa niepewność klientów wobec nowych	Czynniki sprzyjające: - Gotowość rynku na innowacje. Wsparcie i zaangażowanie zespołu. Otwartość klientów na nowe technologie. Dotychczasowe doświadczenia w tworzeniu innowacji. Bariery: Biurokratyczne procedury u klientów. Ograniczenia budżetowe. Brak wcześniejszych wdrożeń na polskim rynku.	Czynniki sprzyjające: Potrzeby klientów poszukujących mierzalnych wyników. Otwartość i zaangażowanie niektórych klientów. Ścisła współpraca między dostawcą a klientem. Bariery: Obawy i opór niektórych klientów przed nowymi rozwiązaniami. Brak gotowości na pełne mierzenie efektów szkoleń. Tendencja do "chodzenia

		pierwszego produktu.	metod. Brak zaufania do innowacyjnych form szkoleń. Konieczność inwestycji w zasoby i narzędzia.		na skróty" w szkoleniach.
Podsumowanie	Innowacje szkoleniowe definiowane jako nowatorskie działania w formie lub treści. Brak formalnych procedur tworzenia innowacji - spontaniczne powstawanie w odpowiedzi na potrzeby. Umiarkowany popyt na innowacyjne szkolenia - klienci skupiają się na realizacji celów. Skuteczność innowacyjnych szkoleń zależy od konkretnych celów i sytuacji. Kluczowa rola marketingu w promocji innowacyjnych rozwiązań. Zróżnicowane podejście klientów do innowacji - od entuzjazmu po preferowanie tradycyjnych metod.	Innowacja wynikła z rozpoznania luki na rynku i potrzeby zwiększenia efektywności szkoleń. Kluczową rolę odegrały zasoby ludzkie - doświadczony i zgrany zespół. Proces tworzenia pierwszego produktu był długi i wymagał wielu poprawek. Sukces wdrożenia oparty na zaufaniu klientów i reputacji zespołu. Firma kontynuuje rozwój innowacyjnych rozwiązań szkoleniowych.	Innowacyjne szkolenia cieszą się rosnącym zainteresowaniem, szczególnie wśród dużych organizacji. Kluczem do sukcesu jest dostosowanie szkoleń do potrzeb klientów i ich oczekiwań. Interaktywność i niestandardowe podejście są cenione przez firmy szukające efektywnych metod rozwoju pracowników. Popyt na innowacyjne usługi szkoleniowe wzrasta, zwłaszcza na symulacje biznesowe i szkolenia z udziałem koni.	Rosnące zainteresowanie grywalizacją w szkoleniach. Wdrożenia platformy w coraz większej liczbie firm, także za granicą. Wzrost popytu na innowacyjne usługi szkoleniowe. Sukces wynikający z dostarczania mierzalnych rezultatów. Rozwój projektów międzynarodowych.	Rosnące zainteresowanie innowacyjnym podejściem do szkoleń. Wzrost popytu na usługi przynoszące mierzalne rezultaty biznesowe. Kluczowa rola partnerstwa między dostawcą a klientem w procesie innowacji. Wyzwanie: przekonanie rynku do mierzenia efektywności szkoleń i ROI. Innowacyjność postrzegana jako dostarczanie trwałej wartości biznesowej.
Cytat	"Dla mnie innowacja szkoleniowa to jest takie działanie mające cel szkolenia, czyli podnoszenia kompetencji, które jest nowatorskie, czyli wcześniej nie stosowane co do formy albo co do treści." "Źródłem innowacji jest potrzeba, która się pojawia u klienta." "Nie	"Pierwsza rzecz, właściwie to się zaczęło chyba od takiego pomysłu, żeby stworzyć gry szkoleniowe, ponieważ odczuwaliśmy deficyt tego rodzaju rozwiązań na rynku." "Największym problemem w tej początkowej fazie, zresztą to ciągle się w	"Symulacje biznesowe to programy oparte na rzeczywistych sytuacjach biznesowych, gdzie uczestnicy mogą na bieżąco testować swoje decyzje”. "Największy wpływ miało zapotrzebowanie rynku na bardziej efektywne i	"Ja szukałem nowych sposobów uczenia się, doczytałem, że MIT udostępnia swoje kursy online. W ten sposób odkryłem, czym jest grywalizacja jako jeden z pierwszych w Polsce." "Jest czynnik indywidualny, ale jest też czynnik zespołowy,	"Innowacyjność widziałbym bliżej odbiorcy końcowego, bliżej jego wartości, bliżej jego biznesu." "To jest usługa, która w efekcie finalnym daje odbiorcy trwałe rezultaty na poziomie biznesu." "To jest tandem i innowacyjność musi być po obu stronach."

	mamy żadnej procedury stworzenia innowacji szkoleniowej. Bardziej to pojawia się w momencie, kiedy jest potrzeba."	różnych momentach pojawia, to jest problem obciążeń czasowych." "Firmy zaprzyjaźnione (klienci), to był myślę sobie bardzo ważny element. To, że my byliśmy rozpoznawalni na rynku i że klienci mieli do nas zaufanie."	angażujące formy nauki". "Kluczowym czynnikiem sukcesu była umiejętność dostosowania szkoleń do potrzeb klientów oraz ich realnych oczekiwań".	czyli jednak się nawzajem trochę motywujemy, nakręcamy. I te innowacje w taki sposób się rodzą." "Chcemy mieć poczucie, że robimy coś, co naprawdę pomaga w rozwoju menedżerów, nie chodzi o rozrywkę, ale o prawdziwą wartość."	"W największym skrócie za każdą wydaną złotówkę ta złotówka się pięciokrotnie firmie zwróciła." "Niestety ciągle te bariery widzę. Mam wrażenie, że idzie się na skróty. Miało być szkolenie, jest szkolenie, więc o co chodzi?"

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

3. Tabela kontyngencji typów organizacji i potrzeby wprowadzenia innowacji

Typ podmiotu / Motywacja innowatora	Jednoosobowa działalność gospodarcza	Spółka	Fundacja	Stowarzyszenie	Prywatna szkoła wyższa	Niepubliczna placówka oświatowa	Inny	Razem
Potrzeba zmiany własnej sytuacji życiowej lub/i zawodowej	23	13	4	4	2	4	1	51
% z kolumny	6,6%	5,4%	5,0%	4,5%	4,6%	5,4%	2,4%	5,6%
% z wiersza	45,1%	25,5%	7,8%	7,8%	3,9%	7,8%	2,0%	100,0%
Zdobycie nowej wiedzy i chęć wdrożenia jej w życie	28	23	11	12	4	5	5	88
% z kolumny	8,0%	9,5%	13,8%	13,5%	9,1%	6,8%	11,9%	9,6%
% z wiersza	31,8%	26,1%	12,5%	13,6%	4,6%	5,7%	5,7%	100,0%
Zaobserwowane zmiany społeczne i technologiczne	33	23	12	9	7	10	6	100
% z kolumny	9,5%	9,5%	15,0%	10,1%	15,9%	13,5%	14,3%	10,9%
% z wiersza	33,0%	23,0%	12,0%	9,0%	7,0%	10,0%	6,0%	100,0%
Okazja stworzenia nowego rozwiązania	37	16	3	8	3	7	3	77
% z kolumny	10,6%	6,6%	3,8%	9,0%	6,8%	9,5%	7,1%	8,4%
% z wiersza	48,1%	20,8%	3,9%	10,4%	3,9%	9,1%	3,9%	100,0%
Wewnętrzny przymus zrobienia czegoś nowego (twórcze napięcie)	21	10	1	1	0	3	1	37
% z kolumny	6,0%	4,2%	1,3%	1,1%	0,0%	4,1%	2,4%	4,0%
% z wiersza	56,8%	27,0%	2,7%	2,7%	0,0%	8,1%	2,7%	100,0%
Zaobserwowanie luki na rynku	28	17	8	6	5	6	2	72
% z kolumny	8,0%	7,1%	10,0%	6,7%	11,4%	8,1%	4,8%	7,8%
% z wiersza	38,9%	23,6%	11,1%	8,3%	6,9%	8,3%	2,8%	100,0%
Potrzeby zgłaszane przez klientów	42	33	9	10	5	13	6	118
% z kolumny	12,0%	13,7%	11,3%	11,2%	11,4%	17,6%	14,3%	12,8%
% z wiersza	35,6%	28,0%	7,6%	8,5%	4,2%	11,0%	5,1%	100,0%
Działania konkurencji	8	7	2	1	1	2	3	24
% z kolumny	2,3%	2,9%	2,5%	1,1%	2,3%	2,7%	7,1%	2,6%
% z wiersza	33,3%	29,2%	8,3%	4,2%	4,2%	8,3%	12,5%	100,0%
Pandemia COVID	20	15	7	9	1	5	4	61
% z kolumny	5,7%	6,2%	8,8%	10,1%	2,3%	6,8%	9,5%	6,6%
% z wiersza	32,8%	24,6%	11,5%	14,8%	1,6%	8,2%	6,6%	100,0%
Partnerzy	5	5	1	1	0	0	0	12
% z kolumny	1,4%	2,1%	1,3%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
% z wiersza	41,7%	41,7%	8,3%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Współpracownicy	2	4	1	1	0	0	0	8
% z kolumny	0,6%	1,7%	1,3%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
% z wiersza	25,0%	50,0%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Typ podmiotu / Motywacja innowatora	Jednoosobowa działalność gospodarcza	Spółka	Fundacja	Stowarzyszenie	Prywatna szkoła wyższa	Niepubliczna placówka oświatowa	Inny	Razem
Wymóg formalny	4	2	1	1	1	1	3	13
% z kolumny	1,2%	0,8%	1,3%	1,1%	2,3%	1,4%	7,1%	1,4%
% z wiersza	30,8%	15,4%	7,7%	7,7%	7,7%	7,7%	23,1%	100,0%
Prestiż na rynku szkoleniowym i uznanie	8	4	4	1	0	1	0	18
% z kolumny	2,3%	1,7%	5,0%	1,1%	0,0%	1,4%	0,0%	2,0%
% z wiersza	44,4%	22,2%	22,2%	5,6%	0,0%	5,6%	0,0%	100,0%
Poprawa efektywności szkoleń	22	15	3	7	2	7	3	59
% z kolumny	6,3%	6,2%	3,8%	7,9%	4,6%	9,5%	7,1%	6,4%
% z wiersza	37,3%	25,4%	5,1%	11,9%	3,4%	11,9%	5,1%	100,0%
Wzrost przychodów	11	14	5	3	4	2	0	39
% z kolumny	3,2%	5,8%	6,3%	3,4%	9,1%	2,7%	0,0%	4,2%
% z wiersza	28,2%	35,9%	12,8%	7,7%	10,3%	5,1%	0,0%	100,0%
Konieczność przetrwania na rynku	5	4	0	0	0	1	0	10
% z kolumny	1,4%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,1%
% z wiersza	50,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	100,0%
Rozwój firmy	17	14	3	5	4	3	1	47
% z kolumny	4,9%	5,8%	3,8%	5,6%	9,1%	4,1%	2,4%	5,1%
% z wiersza	36,2%	29,8%	6,4%	10,6%	8,5%	6,4%	2,1%	100,0%
Podniesienie jakości usług/produktów	11	7	2	4	2	2	3	31
% z kolumny	3,2%	2,9%	2,5%	4,5%	4,6%	2,7%	7,1%	3,4%
% z wiersza	35,5%	22,6%	6,5%	12,9%	6,5%	6,5%	9,7%	100,0%
Lęk, przed utratą pozycji, firmy, pracy	1	0	0	1	0	0	0	2
% z kolumny	0,3%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
% z wiersza	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Wzrost wydajności pracy	5	2	0	0	0	0	1	8
% z kolumny	1,4%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,9%
% z wiersza	62,5%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	100,0%
Chęć pozyskania nowych klientów	8	6	1	3	2	2	0	22
% z kolumny	2,3%	2,5%	1,3%	3,4%	4,6%	2,7%	0,0%	2,4%
% z wiersza	36,4%	27,3%	4,6%	13,6%	9,1%	9,1%	0,0%	100,0%
Ekspansja na rynki zagraniczne	0	1	0	0	0	0	0	1
% z kolumny	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
% z wiersza	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Polecenie przełożonego	0	0	0	0	0	0	0	0
% z kolumny	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Typ podmiotu / Motywacja innowatora	Jednoosobowa działalność gospodarcza	Spółka	Fundacja	Stowarzyszenie	Prywatna szkoła wyższa	Niepubliczna placówka oświatowa	Inny	Razem
% z wiersza	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Poszerzenie asortymentu usług	9	4	2	1	1	0	0	17
% z kolumny	2,6%	1,7%	2,5%	1,1%	2,3%	0,0%	0,0%	1,9%
% z wiersza	52,9%	23,5%	11,8%	5,9%	5,9%	0,0%	0,0%	100,0%
Poprawa wizerunku	1	2	0	1	0	0	0	4
% z kolumny	0,3%	0,8%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
% z wiersza	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI w 2023 r. N=165

4. Zależności pomiędzy kompetencjami, a cechami charakteryzującymi innowatora

		Komp. 1	Komp. 2	Komp. 3	Komp. 4	Komp. 5	Komp. 6	Komp. 7	Komp. 8	Komp. 9	Komp. 10	Komp. 11	Komp. 12
odwaga do podejmowania ryzyka	Rho	0,177	**0,308**	**0,336**	0,264	0,248	0,300	0,244	0,295	**0,311**	**0,369**	**0,331**	0,129
	p	0,023	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,098
zawziętość	Rho	0,219	0,189	0,145	0,192	0,184	0,189	0,161	0,240	**0,375**	0,244	0,123	0,159
	p	0,005	0,015	0,063	0,014	0,018	0,015	0,039	0,002	0,000	0,002	0,115	0,042
cierpliwość	Rho	0,156	0,095	0,054	0,007	0,153	0,094	0,141	0,159	0,269	**0,412**	0,121	0,026
	p	0,045	0,226	0,492	0,925	0,050	0,231	0,070	0,042	0,000	0,000	0,122	0,741
pewność siebie	Rho	0,269	**0,318**	0,184	0,200	0,160	**0,305**	0,281	0,263	**0,363**	**0,374**	**0,318**	0,180
	p	0,000	0,000	0,018	0,010	0,040	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,021
wytrwałość	Rho	0,217	0,186	0,183	0,190	0,153	0,296	0,269	0,264	**0,381**	**0,366**	0,231	-0,030
	p	0,005	0,017	0,019	0,015	0,049	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,705
eksperymentowanie	Rho	0,256	0,274	0,225	0,204	**0,300**	0,288	0,192	0,178	0,242	0,257	**0,354**	-0,020
	p	0,001	0,000	0,004	0,009	0,000	0,000	0,013	0,022	0,002	0,001	0,000	0,795
myślenie skojarzeniowe	Rho	0,218	0,234	0,205	0,281	0,291	**0,363**	0,230	0,199	0,234	0,168	**0,329**	0,072
	p	0,005	0,002	0,008	0,000	0,000	0,000	0,003	0,010	0,003	0,031	0,000	0,356
kwestionowanie status quo	Rho	0,222	0,267	0,211	**0,315**	0,255	0,291	0,173	0,233	0,245	0,152	**0,361**	0,171
	p	0,004	0,001	0,007	0,000	0,001	0,000	0,026	0,003	0,002	0,051	0,000	0,028
indywidualizm	Rho	0,141	0,210	0,120	0,250	0,190	0,205	0,235	0,112	0,178	0,116	0,273	0,202
	p	0,072	0,007	0,125	0,001	0,014	0,008	0,002	0,152	0,022	0,138	0,000	0,009
perfekcjonizm	Rho	0,155	0,066	0,049	0,108	0,135	0,160	0,151	0,223	0,139	0,091	0,030	0,062
	p	0,048	0,400	0,535	0,167	0,085	0,041	0,052	0,004	0,075	0,247	0,703	0,430
ambicja	Rho	0,256	0,245	0,164	0,194	0,217	0,237	**0,350**	0,292	**0,388**	0,227	0,262	0,115
	p	0,001	0,002	0,035	0,013	0,005	0,002	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001	0,141
upartość	Rho	0,220	0,134	0,054	0,221	0,239	0,228	0,270	**0,311**	**0,367**	0,298	0,156	0,188
	p	0,005	0,087	0,493	0,004	0,002	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,046	0,015
energiczność	Rho	0,143	0,245	0,136	0,267	0,230	0,184	0,250	**0,313**	0,166	**0,333**	0,213	0,164
	p	0,067	0,001	0,082	0,001	0,003	0,018	0,001	0,000	0,033	0,000	0,006	0,035
samowystarczalność	Rho	0,121	0,141	0,147	0,215	0,207	0,260	0,205	0,160	0,241	0,204	0,275	0,116
	p	0,120	0,072	0,060	0,006	0,008	0,001	0,008	0,040	0,002	0,009	0,000	0,140
skrupulatność	Rho	0,050	0,050	0,038	0,070	0,055	0,041	0,150	0,161	0,152	0,172	-0,066	0,100
	p	0,523	0,521	0,625	0,374	0,484	0,604	0,054	0,039	0,052	0,027	0,397	0,200
podążanie za innymi	Rho	-0,010	-0,077	0,012	0,083	0,095	0,029	-0,049	0,036	0,121	-0,071	-0,108	0,132

	p	0,903	0,327	0,878	0,292	0,227	0,711	0,532	0,645	0,122	0,362	0,169	0,091
dusza towarzystwa	Rho	0,163	0,091	0,084	0,150	0,019	0,125	0,121	0,190	0,201	0,160	0,115	0,020
	p	0,037	0,244	0,281	0,054	0,810	0,111	0,122	0,015	0,009	0,040	0,143	0,800
pomysłowość	Rho	0,210	0,179	0,265	0,176	**0,353**	**0,372**	**0,339**	0,231	**0,316**	0,214	**0,361**	0,100
	p	0,007	0,022	0,001	0,024	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,006	0,000	0,200
introwertyzm	Rho	-0,124	-0,064	-0,141	0,077	0,034	-0,137	-0,012	-0,019	0,038	-0,106	0,005	0,066
	p	0,114	0,413	0,070	0,326	0,662	0,079	0,875	0,813	0,630	0,177	0,947	0,402
ostrożność	Rho	-0,091	-0,099	-0,174	0,069	-0,017	-0,068	0,023	-0,016	-0,020	-0,103	-0,099	0,013
	p	0,247	0,206	0,026	0,378	0,831	0,389	0,765	0,843	0,795	0,187	0,205	0,871
pesymizm	Rho	-0,272	-0,165	-0,189	0,031	-0,078	-0,184	-0,179	-0,216	-0,161	-0,316	-0,220	0,089
	p	0,000	0,034	0,015	0,689	0,322	0,018	0,021	0,005	0,039	0,000	0,004	0,256
dążenie do celu	Rho	**0,390**	0,283	0,238	0,218	0,288	0,279	**0,312**	0,274	**0,376**	**0,393**	**0,312**	0,202
	p	0,000	0,000	0,002	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009
skromność	Rho	-0,051	-0,036	-0,013	0,020	0,071	-0,160	0,001	-0,083	-0,053	0,016	-0,078	0,026
	p	0,516	0,643	0,871	0,802	0,367	0,041	0,987	0,291	0,498	0,835	0,320	0,740
zdyscyplinowanie	Rho	0,142	0,069	0,117	0,191	0,196	0,114	0,284	0,175	0,124	0,202	0,084	0,163
	p	0,069	0,379	0,134	0,014	0,012	0,144	0,000	0,025	0,113	0,009	0,281	0,037
otwartość na krytykę	Rho	0,134	0,067	0,136	0,167	0,223	0,099	0,191	0,189	0,237	0,321	0,189	0,021
	p	0,087	0,390	0,081	0,032	0,004	0,206	0,014	0,015	0,002	0,000	0,015	0,789
konsekwencja	Rho	0,183	0,204	0,123	0,219	0,251	0,254	**0,330**	0,252	0,298	0,331	0,281	0,167
	p	0,019	0,008	0,114	0,005	0,001	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,032
poczucie humoru	Rho	0,205	0,140	0,109	0,186	0,089	0,159	0,125	0,067	0,130	0,120	0,194	0,086
	p	0,008	0,074	0,163	0,017	0,257	0,041	0,108	0,390	0,095	0,125	0,013	0,273
przedsiębiorczość	Rho	0,253	**0,351**	0,281	0,288	0,207	0,248	0,277	**0,365**	**0,350**	**0,329**	**0,360**	0,163
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,036
ciekawość	Rho	0,163	0,082	0,273	0,207	0,272	0,261	0,207	0,211	0,220	0,216	**0,313**	0,067
	p	0,037	0,295	0,000	0,008	0,000	0,001	0,008	0,007	0,005	0,005	0,000	0,390
zachowawczość	Rho	-0,036	-0,081	-0,160	-0,009	-0,019	-0,085	0,099	0,064	0,093	0,013	-0,139	0,065
	p	0,649	0,301	0,040	0,912	0,810	0,277	0,206	0,415	0,235	0,869	0,075	0,410
uważność	Rho	0,114	0,136	0,130	0,198	0,161	0,221	**0,329**	0,235	0,208	0,207	0,183	0,018
	p	0,143	0,081	0,096	0,011	0,039	0,004	0,000	0,002	0,007	0,008	0,019	0,815

Źródło: Opracowanie własne

5. Zależności pomiędzy kompetencjami a cechami charakteryzującymi innowatora c.d.

		Komp. 13	Komp. 14	Komp. 15	Komp. 16	Komp. 17	Komp. 18	Komp. 19	Komp. 20	Komp. 21	Komp. 22	Komp. 23
odwaga do	Rho	**0,374**	0,255	**0,333**	**0,430**	0,247	**0,303**	0,212	**0,320**	**0,358**	0,296	**0,319**
podejmowania ryzyka	p	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000
zawziętość	Rho	**0,365**	0,268	0,283	0,256	0,080	0,136	0,112	0,229	**0,391**	**0,430**	0,164
	p	0,000	0,000	0,000	0,001	0,310	0,082	0,154	0,003	0,000	0,000	0,036
cierpliwość	Rho	0,173	0,272	0,195	0,108	0,194	0,282	0,215	0,299	**0,352**	0,230	0,148
	p	0,026	0,000	0,012	0,166	0,013	0,000	0,005	0,000	0,000	0,003	0,057
pewność siebie	Rho	**0,488**	0,231	0,138	**0,426**	0,192	0,256	0,190	0,238	**0,328**	0,264	**0,341**
	p	0,000	0,003	0,076	0,000	0,013	0,001	0,015	0,002	0,000	0,001	0,000
wytrwałość	Rho	**0,384**	**0,353**	**0,327**	0,263	0,150	**0,369**	0,285	**0,384**	**0,517**	**0,434**	0,206
	p	0,000	0,000	0,000	0,001	0,054	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008
eksperymentowanie	Rho	**0,324**	0,171	0,205	0,252	0,138	0,181	0,276	0,133	**0,354**	0,274	**0,488**
	p	0,000	0,028	0,008	0,001	0,076	0,020	0,000	0,089	0,000	0,000	0,000
myślenie	Rho	0,258	0,155	0,222	**0,370**	0,098	0,090	0,176	0,100	0,206	0,182	0,297
skojarzeniowe	p	0,001	0,047	0,004	0,000	0,210	0,250	0,024	0,203	0,008	0,019	0,000
kwestionowanie status	Rho	**0,345**	0,153	0,124	0,257	0,149	0,075	0,116	0,041	0,192	0,171	**0,313**
quo	p	0,000	0,050	0,113	0,001	0,055	0,341	0,138	0,603	0,014	0,028	0,000
indywidualizm	Rho	0,264	0,124	-0,022	0,243	-0,005	-0,083	0,130	0,109	0,089	0,199	0,243
	p	0,001	0,111	0,777	0,002	0,953	0,287	0,097	0,163	0,257	0,010	0,002
perfekcjonizm	Rho	0,205	0,173	0,220	0,103	0,112	0,101	0,180	0,231	0,192	0,270	0,101
	p	0,008	0,027	0,004	0,186	0,153	0,196	0,021	0,003	0,013	0,000	0,196
ambicja	Rho	**0,370**	0,227	**0,372**	**0,330**	0,044	0,253	0,279	0,250	**0,394**	**0,397**	0,263
	p	0,000	0,003	0,000	0,000	0,572	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001
upartość	Rho	**0,355**	0,231	**0,320**	0,277	0,092	0,133	0,236	0,257	**0,332**	**0,375**	0,124
	p	0,000	0,003	0,000	0,000	0,239	0,088	0,002	0,001	0,000	0,000	0,113
energiczność	Rho	**0,331**	0,273	0,164	0,284	0,268	0,243	0,250	0,290	0,259	0,182	0,214
	p	0,000	0,000	0,036	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,001	0,019	0,006
samowystarczalność	Rho	0,191	0,198	0,140	0,194	0,160	0,075	0,203	0,256	0,234	0,235	0,196
	p	0,014	0,011	0,074	0,012	0,040	0,341	0,009	0,001	0,003	0,002	0,012
skrupulatność	Rho	0,226	0,265	0,219	0,132	0,024	0,168	0,170	0,241	0,227	0,226	-0,012
	p	0,004	0,001	0,005	0,091	0,764	0,031	0,029	0,002	0,003	0,004	0,875
podążanie za innymi	Rho	0,015	0,274	0,206	-0,003	0,208	0,130	0,091	0,144	0,035	0,032	-0,078

	p	0,848	0,000	0,008	0,972	0,007	0,097	0,247	0,064	0,652	0,686	0,316
dusza towarzystwa	Rho	0,154	0,196	0,108	0,212	0,196	0,254	0,150	0,123	0,193	0,189	0,204
	p	0,049	0,012	0,166	0,006	0,012	0,001	0,054	0,117	0,013	0,015	0,009
pomysłowość	Rho	0,265	0,221	0,240	0,288	0,094	0,193	0,161	0,131	0,283	0,204	**0,431**
	p	0,001	0,004	0,002	0,000	0,231	0,013	0,039	0,093	0,000	0,009	0,000
introwertyzm	Rho	-0,114	0,032	0,061	-0,116	-0,038	-0,144	0,039	0,062	-0,072	-0,016	-0,099
	p	0,145	0,686	0,438	0,139	0,629	0,065	0,617	0,427	0,356	0,834	0,206
ostrożność	Rho	-0,103	0,013	0,043	-0,085	0,011	-0,073	0,113	0,111	-0,097	-0,010	-0,019
	p	0,190	0,866	0,584	0,276	0,884	0,352	0,148	0,157	0,218	0,900	0,809
pesymizm	Rho	-0,185	-0,056	-0,015	-0,142	-0,041	-0,265	-0,018	-0,024	-0,172	0,013	-0,139
	p	0,017	0,478	0,847	0,068	0,600	0,001	0,820	0,756	0,027	0,869	0,076
dążenie do celu	Rho	**0,435**	0,286	**0,351**	**0,356**	0,232	0,298	0,289	0,284	**0,409**	**0,385**	**0,345**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
skromność	Rho	-0,076	0,081	0,124	-0,119	-0,065	-0,060	0,099	0,115	0,017	0,067	-0,005
	p	0,334	0,302	0,113	0,130	0,405	0,440	0,208	0,141	0,828	0,394	0,954
zdyscyplinowanie	Rho	0,251	**0,348**	**0,370**	0,150	0,121	0,116	**0,301**	0,291	0,235	**0,330**	0,126
	p	0,001	0,000	0,000	0,054	0,122	0,137	0,000	0,000	0,002	0,000	0,107
otwartość na krytykę	Rho	0,149	0,160	0,170	0,213	0,092	0,183	0,105	0,093	0,184	0,134	0,195
	p	0,056	0,040	0,029	0,006	0,239	0,019	0,178	0,233	0,018	0,085	0,012
konsekwencja	Rho	**0,376**	0,292	**0,348**	0,245	0,185	0,233	0,215	0,229	**0,330**	**0,431**	0,284
	p	0,000	0,000	0,000	0,002	0,017	0,003	0,005	0,003	0,000	0,000	0,000
poczucie humoru	Rho	0,154	0,087	-0,013	0,126	0,103	0,118	0,070	0,066	0,145	0,034	0,252
	p	0,049	0,268	0,867	0,107	0,188	0,130	0,371	0,396	0,064	0,665	0,001
przedsiębiorczość	Rho	**0,427**	0,259	**0,316**	**0,430**	0,132	0,239	0,228	**0,337**	**0,376**	0,218	**0,329**
	p	0,000	0,001	0,000	0,000	0,090	0,002	0,003	0,000	0,000	0,005	0,000
ciekawość	Rho	0,167	0,079	0,187	0,218	0,097	0,129	0,177	0,128	0,227	0,179	**0,360**
	p	0,032	0,315	0,016	0,005	0,214	0,099	0,023	0,101	0,003	0,021	0,000
zachowawczość	Rho	-0,052	0,095	0,137	-0,054	0,007	-0,004	0,139	0,178	0,033	0,063	-0,029
	p	0,506	0,226	0,080	0,494	0,924	0,958	0,074	0,022	0,671	0,423	0,708
uważność	Rho	**0,309**	0,245	0,272	**0,318**	0,127	0,214	0,224	0,235	0,161	0,251	0,273
	p	0,000	0,002	0,000	0,000	0,104	0,006	0,004	0,002	0,039	0,001	0,000

Źródło: Opracowanie własne

6. Scenariusz wywiadu indywidualnego pogłębionego (IDI)

„Innowacyjność usług szkoleniowych w Polsce - etap II”

1. WPROWADZENIE

Szacowany czas: 2 min.

Dzień dobry, nazywam się Magdalena Urbańska. Dziękuję, że zgodził(a) się Pan/Pani na rozmowę. Celem prowadzonych przeze mnie wywiadów jest identyfikacja i ocena kluczowych czynników wpływających na innowacyjność usług szkoleniowych, rozumianą jako skłonność i zdolność do generowania innowacji szkoleniowych. Badanie kieruję do autorów innowacyjnych rozwiązań w branży szkoleniowej. Wywiad ma charakter retrospektywny i potrwa nie więcej niż 1 godz. Informuję jednocześnie, iż nasza rozmowa będzie nagrywana w celu dokładnej analizy udzielonych przez Pana/Panią odpowiedzi. Materiał wykorzystany będzie wyłącznie w celach naukowych.

1. CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTA

Szacowany czas: 10 min.

Proszę scharakteryzować swoją osobę w kilku zdaniach.

- Jak zaczęła się Pana/Pani kariera w branży szkoleniowej i dlaczego taki kierunek Pan/Pani wybrał/a?
- Jakie Pan/Pani posiada doświadczenie i kompetencje w tym obszarze?
- W jaki sposób jest Pan/Pani związana z rynkiem szkoleń?

2. CHARAKTERYSTYKA WDROŻONEJ INNOWACJI

Szacowany czas: 10 min.

Proszę opisać innowacją, której jest Pan/Pani autorem/ką?

- Co ma na celu? Na czym polega?
- Do jakiej grupy docelowej jest kierowana?
- Jak jest realizowana w praktyce?

3. GENEZA INNOWACJI

Szacowany czas: 10 min.

Proszę teraz cofnąć się pamięcią i opowiedzieć, kiedy i w jaki sposób pojawił się pomysł?

- Jakie to były okoliczności?
- Co skłoniło Pana/Panią do wejścia na rynek ze swoim pomysłem?
- Jak wyglądał proces tworzenia i wdrażania pomysłu?
- Jakie zasoby były według Pana/Pani niezbędne do wdrożenia innowacyjnego pomysłu na rynku?

4. DETERMINANTY POWSTANIA I WDROŻENIA

Szacowany czas: 10 min.

- Co miało Pana/Pani zdaniem największy wpływ na pojawienie się pomysłu a potem wdrożenie go w życie? Jakie czynniki?
- Co przeszkadzało a co pomagało w realizacji pomysłu?
- Co stanowiło według Pana(i) czynnik sukcesu dla Pana/Pani innowacji?

5. PODSUMOWANIE

Szacowany czas: 5 min.

- Jakie jest obecnie zainteresowanie innowacją, której jest Pan(i) autorem?
- Czy popyt na Pana(i) innowacyjną usługę szkoleniową wzrasta, utrzymuje się na tym samym poziomie czy zmniejszył się od czasu wdrożenie na rynek?

Czy chciał(a)by Pan(i) coś dodać od siebie na koniec?

Dziękuję za rozmowę!

7. KWESTIONARIUSZ BADANIA

„Innowacyjność usług szkoleniowych w Polsce - etap I"

Szanowna Pani, Szanowny Panie!

W ramach rozprawy doktorskiej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu rozpoczęłam pilotażowe na skalę ogólnopolską badania w zakresie innowacyjności usług szkoleniowych. Badanie skierowane jest zarówno do osób fizycznych, jak i dużych firm szkoleniowych. Celem rozprawy jest identyfikacja determinant innowacyjności niepublicznych usług szkoleniowych w Polsce oraz określenie wpływu tych determinant na innowacyjność szkoleń ukierunkowanych na rozwój kadry przedsiębiorstw.

Na tym etapie zapraszam Państwa do wypełnienia krótkiego kwestionariusza. Potrzebny czas na jego wypełnienie to od 1 do 5 minut. Zależy mi na tym, aby zidentyfikować podmioty szkoleniowe i autorów innowacji, którym udało się wdrożyć z powodzeniem przynajmniej jedną innowacyjną usługę szkoleniową pomiędzy 1990 a 2018 rokiem.

Zapewniam, że na każdym etapie gromadzone dane osobowe lub informacje gospodarcze, które są prawnie chronione nie zostaną udostępnione publicznie bez zgody właścicieli ani wykorzystanie dla innych celów niż naukowe. Państwa odpowiedzi są anonimowe i tylko wówczas, jeśli będzie taka wola proszę o podanie kontaktu do osób odpowiedzialnych za powstanie lub/i wdrożenie innowacyjnej usługi szkoleniowej. Dotarcie do nich jest kluczowe z punktu widzenia realizacji dalszych badań.

Z wyrazami szacunku
mgr Magdalena Urbańska

Doktorantka IV Roku Studiów Doktoranckich
Katedra Badań Rynku i Usług
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

P1. Czy w ofercie Pana/Pani bądź instytucji szkoleniowej, którą Pan/Pani reprezentuje znajdują się szkolenia skierowane do kadry przedsiębiorstw?

☐ Tak → *warunek: jeśli TAK, przejście do P2*
☐ Nie → *warunek: jeśli NIE, koniec ankiety*

P2. Czy Pana/Pani instytucja szkoleniowa wdrożyła kiedykolwiek w trakcie swojej działalności co najmniej jedną innowację szkoleniową?

☐ Tak → *warunek: jeśli TAK, przejście do P3*
☐ Nie → *warunek: jeśli NIE, koniec ankiety*

P3. Proszę wskazać, ile lat Pana/Pani instytucja prowadzi działalność na rynku szkoleniowym w Polsce? Jednokrotny wybór.

☐ poniżej 1 roku

- ☐ od 1 roku do 3 lat
- ☐ od 3 do 5 lat
- ☐ od 5 do 10 lat
- ☐ od 10 do 20 lat
- ☐ powyżej 20 lat

P4. **Proszę zaznaczyć typ prowadzonej działalności ze względu na wielkość zatrudnienia:**

- ☐ Osoba fizyczna prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą
- ☐ Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudniające do 9 osób)
- ☐ Małe przedsiębiorstwa (zatrudniające od 10 do 49 osób)
- ☐ Średnie przedsiębiorstwa (zatrudniające od 50 do 249 osób)
- ☐ Duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 249 osób)
- ☐ Inny rodzaj instytucji szkoleniowej, jaki? ……

P5. Jaki to był rodzaj innowacji szkoleniowej? *Można zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź.*

- ☐ Nowa metoda lub technika prowadzenia szkoleń
- ☐ Nowe narzędzia lub rozwiązania techniczne
- ☐ Nowy sposób badania potrzeb szkoleniowych
- ☐ Nowy sposób oceny szkoleń
- ☐ Wykorzystanie nowej koncepcji lub treści
- ☐ Nowy sposób organizacji szkoleń
- ☐ Nowy sposób sprzedaży szkoleń lub budowania relacji z klientami
- ☐ Nowe sposoby promocji szkoleń
- ☐ Inny, jaki? ……

P6. Czy twórcą innowacji, która została wdrożona na rynku szkoleniowym był/a:

- ☐ Właściciel/ka firmy
- ☐ Pracownik Pana/Pani instytucji, np.: trener/ka
- ☐ Zewnętrzny/a trener/ka
- ☐ Zespół współpracowników wewnątrz firmy
- ☐ Prezes lub członek zarządu firmy szkoleniowej, w której Pan/Pani pracuję
- ☐ Podmiot zewnętrzny, np. uczelnia, firma informatyczna
- ☐ Inny twórca, jaki? ……

P7. Proszę uprzejmie o podanie kontaktu (mail lub tel.) do twórcy wdrożonej innowacji. Kontakt wykorzystany zostanie wyłącznie w celu przeprowadzenia dalszego etapu badań, tj. wywiadów indywidualnych.

Dziękuję za udział w I etapie badania!

8. KWESTIONARIUSZ BADANIA

„Innowacyjność usług szkoleniowych w Polsce - etap III”

Dzień dobry
Zwracam się do Pana/i z uprzejmą prośbą o wypełnienie niniejszego kwestionariusza, który stanowi narzędzie badawcze w mojej pracy naukowej. W ramach prowadzonych badań dokonuję weryfikacji czynników, które mają decydujące znaczenie dla tworzenia i wdrażania innowacji w obszarze usług szkoleniowych w Polsce.

Innowacyjność, o której mowa w ankiecie, definiowana jest jako zdolność i skłonność usługodawcy sektora szkoleniowo-rozwojowego (SSR) do generowania i wdrażania innowacji.

Ankieta skierowana jest zarówno do osób, jak i niepublicznych organizacji świadczących usługi szkoleniowe, które wdrożyły w latach 2012-2022 przynajmniej jedną innowację.
Bardzo ważne jest, aby ankietę wypełniali innowatorzy/ki, tj. osoby, które opracowały lub/i wdrażały innowacje szkoleniowe. Jej wypełnienie zajmuje max. 20 minut.

Badanie ma charakter RETROSPEKTYWNY, dlatego istotny jest powrót pamięcią do czasu, w którym pojawił się pomysł stworzenia nowego rozwiązania i realizowany był plan wdrożenia.

Podkreślam, że ankieta jest anonimowa, co oznacza, że w żadnym punkcie nie wymagam podania danych identyfikujących respondenta/kę. Państwa adresy mailowe zostały pozyskane z publicznych baz danych lub udostępnione mi bezpośrednio przez Państwa.

Pytania z „*” są obowiązkowe.

1. **Jak długo Pan/i działa/pracuje w branży usług szkoleniowych?*** Można udzielić tylko jednej odpowiedzi.

- ☐ mniej niż rok
- ☐ od 1 do 3 lat
- ☐ od 3 do 5 lat
- ☐ od 5 do 10 lat
- ☐ od 10 do 20 lat
- ☐ ponad 20 lat

2. **Ilu pracowników (bez względu na typ stosunku pracy) liczyła organizacja, w której tworzył/a Pan/i innowacje szkoleniowe?*** Można udzielić tylko jednej odpowiedzi.

- ☐ 1 osobę
- ☐ od 2 do 9 osób
- ☐ od 10 do 49 osób
- ☐ 50 do 249 osób
- ☐ powyżej 249 osób

3. **W jakim typie niepublicznej organizacji tworzył/a Pan/i innowacje?*** Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- ☐ jednoosobowa działalność gospodarcza
- ☐ spółka

- [ ] fundacja
- [ ] stowarzyszenie
- [ ] prywatna szkoła wyższa
- [ ] prywatna jednostka edukacyjna
- [ ] inna, jaka? ……. *(odpowiedź własna nieobowiązkowa)*

4. **Proszę określić, ile innowacyjnych rozwiązań w branży szkoleniowej udało się Panu/i wdrożyć w latach 2012-2022?*** Można udzielić tylko jednej odpowiedzi.

- [ ] 1
- [ ] 2-4
- [ ] 5-10
- [ ] Pow. 10

5. **W jaki sposób najczęściej powstawały Pana/i innowacyjne rozwiązania w usługach szkoleniowych?*** Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- [ ] Innowację tworzyłem/am samodzielnie, dodatkowo konsultowałem/am się z zaufaną osobą
- [ ] Pracowałem/am z partnerem/ką biznesowym/ą
- [ ] Zatrudniłem/am specjalistę/kę do opracowania koncepcji innowacji
- [ ] Nad innowacją pracował cały zespół
- [ ] Mieliśmy komórkę naukowo-badawczą, której byłem/am członkiem/inią i tam pracowaliśmy nad nowymi rozwiązaniami
- [ ] Kupowałem/am lub zlecałem/am projekty nowych rozwiązań/usług podmiotom zewnętrznym
- [ ] Kupowałem/am licencje na innowacyjne usługi/produkty od partnerów zagranicznych
- [ ] W inny sposób, jaki? ….. *(odpowiedź własna nieobowiązkowa)*

6. **Jaki charakter miała wdrożona przez Pana/ią innowacja w obszarze szkoleń?*** Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- [ ] Oryginalny, przełomowe rozwiązanie (pierwsze w kraju)
- [ ] Adaptacyjny, dostosowanie istniejącego rozwiązania zagranicznego do warunków polskich
- [ ] Usprawniający, tj. wdrożenie niewielkiej zmiany poprawiającej usługę/działanie firmy/obsługę klienta, itp.
- [ ] Wymuszony, np. przez przepisy prawne lub pandemię COVID
- [ ] Strategiczny dot. innowacji długoterminowej znacząco wpływającej na funkcjonowanie firmy i świadczenie usług szkoleniowych
- [ ] Prokliencki, wyraźnie na zamówienie konkretnej grupy klientów

7. **Czego dotyczyła innowacja wdrożona przez Pana/ią lub/i zespół?*** Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- [ ] Nowa metoda lub technika szkoleniowa
- [ ] Nowe narzędzie lub rozwiązanie techniczne
- [ ] Nowy sposób badania potrzeb szkoleniowych
- [ ] Nowy sposób oceny szkoleń
- [ ] Nowy sposób organizacji szkoleń
- [ ] Nowy sposób sprzedaży szkoleń lub budowania relacji z klientami

- [ ] Nowy sposób promocji szkoleń
- [ ] Wykorzystanie nowej koncepcji lub treści

8. Czy Pana/i innowacyjne rozwiązanie szkoleniowe było efektem*: Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- [ ] Przypadku
- [ ] Intuicji
- [ ] Spontanicznych działań
- [ ] Systematycznej i świadomej pracy
- [ ] Planowanych działań
- [ ] Nawiązania współpracy z innym podmiotem
- [ ] Działania jednostki naukowo-badawczej
- [ ] Zakupu licencji
- [ ] Inne, jakie? …. *(odpowiedź własna nieobowiązkowa)*

9. Gdzie najczęściej poszukuje Pan/i inspiracji do tworzenia nowych rozwiązań w branży szkoleniowej?* Należy zaznaczyć co najmniej **1** odpowiedź i co najwyżej **5** odpowiedzi.

- [ ] Czytam literaturę i czasopisma branżowe, raporty w danej dziedzinie
- [ ] Biorę udział w konferencjach, warsztatach i webinarach
- [ ] Słucham podcastów, oglądam wystąpienia interesujących ludzi w Internecie
- [ ] Uczestniczę w targach branżowych
- [ ] Wykorzystuję techniki kreatywnego myślenia, żeby stworzyć nowe rozwiązanie
- [ ] Obserwuję sytuację na rynku, śledzę trendy rynkowe i światowe
- [ ] W branżach niezwiązanych bezpośrednio z rynkiem szkoleń
- [ ] Podpatruję konkurencję
- [ ] Słucham potrzeb moich klientów
- [ ] Czerpię z nauki, nowych badań
- [ ] Słucham współpracowników, oni mają ciekawe pomysły, które wdrażamy w życie
- [ ] Nigdzie, wymyślam samodzielnie
- [ ] Inaczej, jak? …….

10. Co lub kto skłonił Pana/ią do wprowadzenia innowacji w usługach szkoleniowych?*

Należy zaznaczyć co najmniej **1** odpowiedź i co najwyżej **5** odpowiedzi.

- [ ] Potrzeba zmiany własnej sytuacji życiowej lub/i zawodowej
- [ ] Zdobycie nowej wiedzy i chęć wdrożenie jej w życie
- [ ] Zaobserwowane zmiany społeczne i technologiczne
- [ ] Okazja stworzenia nowego rozwiązania
- [ ] Wewnętrzny przymus zrobienia czegoś nowego (twórcze napięcie)
- [ ] Zaobserwowanie luki na rynku
- [ ] Potrzeby zgłaszane przez klientów
- [ ] Działania konkurencji
- [ ] Pandemia COVID
- [ ] Partnerzy
- [ ] Zmiany organizacyjne
- [ ] Współpracownicy
- [ ] Wymóg formalny
- [ ] Prestiż na rynku szkoleniowym i uznanie
- [ ] Poprawa efektywności szkoleń

- ☐ Wzrost przychodów
- ☐ Konieczność przetrwania na rynku
- ☐ Rozwój firmy
- ☐ Podniesienie jakości usług/produktów
- ☐ Lęk, przed utratą pozycji, firmy lub pracy
- ☐ Wzrost wydajności firmy
- ☐ Chęć pozyskania nowych klientów
- ☐ Ekspansja na rynki zagraniczne
- ☐ Polecenie przełożonego
- ☐ Poszerzenie asortymentu usług
- ☐ Poprawa wizerunku

11. Na ile zgadza się Pan/i z poniższymi twierdzeniami?* Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

Twierdzenie	Zdecydowanie się zgadzam (5)	Raczej się zgadzam (4)	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam (3)	Raczej się nie zgadzam (2)	Zdecydowanie się nie zgadzam (1)
Zawsze szukam sposobów na rozwiązywanie problemów, zaspokajanie potrzeb					
Potrafię odczytywać sygnały nadchodzących zmian i dostosowywać swoje cele do zmieniających się warunków					
Jestem otwarty/a na nowe pomysły i nie ograniczam się do schematów i dogmatów					
Śledzę zmiany społeczne, technologiczne i rynkowe, aby wypatrzeć nowe okazje i możliwości					
Ciągle wymyślam, rozwijam i testuję nowe koncepcje, które mogą być zastosowane w szkoleniach					
Potrafię samodzielnie planować i realizować projekty szkoleniowe					
Stale rozwijam swoje kompetencje (wiedzę, umiejętności, postawy)					
Aktywnie wspieram zmiany w swojej firmie i angażuje się w ich realizację					
Każdą porażkę potrafię przekuć w sukces					
Jestem odporny/a na stres, potrafię panować nad emocjami					
Potrafię wykorzystać pomysł stosowany w jednym kontekście i zastosować go w nowatorski sposób w innym					
Wdrażam innowacje raczej intuicyjnie, bez określonej strategii					
Łączę wiedzę o potrzebach klientów z sygnałami o nadchodzących zmianach					
Równomiernie rozkładam zasoby, aby skutecznie zrealizować wszystkie etapy					

procesu innowacji i osiągnąć sukces wdrożeniowy					
Spisuję pomysły, planuję, rozdzielam prace, monitoruję postępy prac nad nowym rozwiązaniem					
Staram się zdobywać nowe pomysły od kolegów lub partnerów biznesowych					
Kiedy mam nowy pomysł, staram się angażować ludzi, którzy są w stanie przy nim współpracować					
Do realizacji nowych pomysłów poszukuję nowych technologii, procesów lub procedur					
Szukam i zabezpieczam fundusze potrzebne do wdrożenia nowych pomysłów					
Potrafię uporczywie pokonywać przeszkody podczas wdrażania pomysłu					
Zwykle nie kończę pracy, dopóki nie osiągnę celu					
Gdziekolwiek pracowałem/am, zawsze wdrażałem/am nowe pomysły					

12. Proszę ocenić jak poszczególne cechy charakteryzują Pana/ią jako innowatora/kę (w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza – najmniej pasuje, a 5 – najbardziej pasuje)*.

Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

Cecha	Najbardziej do mnie pasuje (5)	Raczej pasuje (4)	Ani pasuje, ani nie pasuje (3)	Raczej nie pasuje (2)	Najmniej do mnie pasuje (1)
odwaga do podejmowania ryzyka					
zawziętość					
cierpliwość					
pewność siebie					
wytrwałość					
eksperymentowanie					
myślenie skojarzeniowe					
kwestionowanie obowiązującego status quo					
indywidualizm					
perfekcjonizm					
ambicja					
upartość					
energiczność					
samowystarczalność					
skrupulatność					
podążanie za innymi					
dusza towarzystwa					
pomysłowość					
introwertyzm					
ostrożność					
pesymizm					
dążenie do celu					
skromność					

zdyscyplinowanie					
otwartość na krytykę					
konsekwencja					
poczucie humoru					
przedsiębiorczość					
ciekawość					
zachowawczość					
uważność					

13. Proszę przypomnieć sobie i ocenić jaki wpływ miały poszczególne czynniki na <u>tworzenie innowacji</u> (w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza – bez wpływu, a 5 – decydujący wpływ)*. Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

Czynniki					
	5	4	3	2	1
C1 – posiadane umiejętności np. techniczne, analityczne					
C2 – wiedza merytoryczna innowatora/ki					
C3 - doświadczenie zawodowe					
C4 - konkurencja					
C5 – rozpoznanie potrzeb klientów					
C6 – trendy branżowe					
C7 – rozwój technologii, cyfryzacja, AI					
C8 – cechy osobowości innowatora/ki np. kreatywność, odwaga					
C9 - motywacja					
C10 – megatrendy światowe					
C11 – sytuacja na rynku pracy					
C12 – kryzys gospodarczy					
C13 – nowe teorie naukowe					
C14 – współpraca z innym podmiotem					
C15 – zjawiska społeczne np. starzejące się społeczeństwo, pokolenia Z					
C16 - kompetencje zespołu					
C17 – kultura organizacyjna					
C18 – wsparcie bliskiego otoczenia					
C19 – samodoskonalenie na kursach szkoleniach, konferencjach czy targach					
C20 - przepływ wiedzy i wymiana doświadczeń, w tym międzynarodowe					
C21 – pandemia COVID					
C22 - potrzeba wewnętrzna					
C23 - informacje od kontrahentów					
C24 - posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych					
C25 - znajomość rynku i prognozowania zmian					
C26 - niezależność i samodzielność pracowników (autonomia działania i podejmowania decyzji)					
C27 - posiadanie pasji i zamiłowania do szkoleń i edukacji dorosłych					
C28 - talent					

14. Proszę ponownie zastanowić się i określić jaki wpływ miały poszczególne czynniki na <u>wdrożenie innowacji w praktyce</u> (w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza – bez wpływu, a 5 – decydujący wpływ)*. Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

Czynniki					
	5	4	3	2	1
C1 – strategia marketingowa					
C2 – zasoby finansowe					
C3 – znajomość rynku szkoleń					
C4 – wsparcie doradcze od instytucji otoczenia biznesu					

C5 – wsparcie doradcze od organizacji branżowych					
C6 – regulacje prawne					
C7 - pandemia COVID					
C8 – dostęp do technologii					
C9 – cechy osobowości innowatora/ki tj. wytrwałość					
C10 – kultura organizacyjna i klimat w firmie					
C11 – silna motywacja i wizja sukcesu					
C12 – dostęp do infrastruktury technicznej					
C13 – strategia sprzedażowa					
C14 – stali klienci					
C15 – wsparcie partnera/zaufanej osoby					
C16 - popyt na innowacyjną usługę					
C17 - wykorzystanie Bazy Usług Rozwojowych PARP					
C18 - licencje i patenty					
C19 - kryzys gospodarczy					
C20 - forma własności organizacji					
C21 – wysoka elastyczność działania					
C22 - poczucie bezpieczeństwa					
C23 - silny lider w firmie					
C24 - osobowość ludzi kierujących firmą					
C25 – umiejętności zarządzania					
C26 – terminowość realizacji					
C27 – lęk, obawa przed niepowodzeniem					
C28 – zaangażowany zespół					
C29– konsekwencja w działaniu					
C30 – strategia wdrażania innowacji					
C31 – konkurencja					
C32 - wymogi i procedury certyfikacyjne					
C33 – kanały dystrybucji					
C34 - predyspozycje do szybkiej adaptacji nowych rozwiązań					
C35 – czas na wdrożenie					
C36 – uproszczona struktura organizacyjna					
C37 - komunikacja					

15. **Jakie bariery najczęściej napotykał/a Pan/i w trakcie projektowania i wdrażania innowacji?*** Należy zaznaczyć co najmniej **1** odpowiedź i co najwyżej **5** odpowiedzi.

- ☐ obciążenia podatkowe
- ☐ ograniczony budżet
- ☐ spadek motywacji i wiary w powodzenie
- ☐ wysokie oprocentowanie kredytów
- ☐ konflikty w zespole lub z partnerem
- ☐ małe zainteresowanie ze strony klientów (niepewny popyt na innowację)
- ☐ brak zrozumienia ze strony współpracowników
- ☐ brak wsparcia ze strony przełożonych
- ☐ ochrona patentów i wzorów użytkowych
- ☐ trudny dostęp do odpowiednich specjalistów i doradztwa
- ☐ brak sektorowych kontaktów
- ☐ niski poziom współpracy z innymi podmiotami
- ☐ brak odpowiednich regulacji prawnych i instytucjonalnych
- ☐ trudność w znalezieniu partnerów
- ☐ brak potrzebnych kompetencji
- ☐ kryzys twórczy

☐ bariera kulturowa
☐ niechęć do zmian, skłonność do trwania przy wypróbowanych wzorcach
☐ ograniczenia techniczne, brak dostępu do technologii
☐ lokalizacja firmy
☐ inne, jakie? ……

16. Proszę dokończyć zdanie: „Innowacyjne rozwiązanie nie odniosłoby sukcesu, gdyby nie …..”. *(pytanie otwarte, nieobowiązkowe)*

Metryczka innowatora/ki

17. Płeć*:
☐ Kobieta
☐ Mężczyzna
☐ Inna

18. Wykształcenie*:
☐ Zawodowe lub niższe
☐ Średnie
☐ Pomaturalne
☐ Wyższe
☐ Stopień naukowy

Dziękuję za wypełnienie ankiety. Życzę miłego dnia!