



# Bilans rozwoju zawodowego.

Eksperti HR ds. szkoleń o strategiach rozwoju kompetencji i przyszłości L&D

# Spis treści

<b>Kluczowe wnioski</b>	<b><u>03</u></b>
<b>Wstęp: Rozwój talentów w nowej rzeczywistości</b>	<b><u>04</u></b>
<b><u>01.</u> Ewangelści rozwoju. Eksperci HR ds. szkoleń</b>	<b><u>06</u></b>
<b><u>02.</u> Bilans możliwości. Inwestycje w kompetencje</b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>03.</u> Do potęgi klucz. Wpływ szkoleń na sytuację firmy</b>	<b><u>20</u></b>
<b><u>04.</u> Skill blending. Nowe umiejętności w opinii ekspertów</b>	<b><u>28</u></b>
<b><u>05.</u> Jak się uczą uczący? Eksperci o samorozwoju</b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>06.</u> Business services. Rozwój kadr przyszłości</b>	<b><u>40</u></b>
<b>Jak przygotowaliśmy raport</b>	<b><u>47</u></b>

# Kluczowe wnioski

Poznaj kluczowe ustalenia jednego z pierwszych badań w Polsce dotyczących opinii, wyzwań i celów ekspertów HR ds. szkoleń. W raporcie GoodHabitZ przedstawiamy wyniki ankiety, w której zapytaliśmy między innymi o politykę rozwojową firm, ocenę stanu szkoleń i kompetencji w Polsce, umiejętności przyszłości oraz o osobiste aspiracje osób odpowiedzialnych za kształcenie milionów Polaków w ich miejscach pracy. Zapraszamy do lektury!

**Business services** to sektor, który szczególnie mocno stawia na strategię rozwoju kompetencji. Dlatego stanowi ciekawy przykład branży, która stara się mierzyć z wyzwaniami w obszarze L&D.

[Więcej](#)

**Top 3** narzędzi rozwoju, z których korzystają sami eksperci HR ds. szkoleń to kursy z kompetencji miękkich, twardech oraz wydarzenia i spotkania branżowe.

[Więcej](#)

**84%** ekspertów uważa, że w Polsce przykłada się zbyt małą wagę do kształcenia kompetencji miękkich. Jednocześnie 78% twierdzi, że w najbliższych latach zacierać się będą granice między różnymi rodzajami poszukiwanych umiejętności.

[Więcej](#)

**65%** specjalistów HR ds. szkoleń za kluczową cechę w swoim zawodzie uważa umiejętności miękkie. Do ich największych wyzwań należą: małe wsparcie kadry zarządzającej, niewystarczający budżet szkoleniowy, brak strategii L&D.

[Więcej](#)

Tylko **36%** badanych ocenia budżet szkoleniowy jako dobrze rozdysponowany. Ponadto **60%** ocenia go jako zbyt niski.

[Więcej](#)

**33%** firm, w których pracują badani, nie posiada strategii rozwoju kompetencji pracowników. Tymczasem **68%** ekspertów HR uważa, że firmy inwestujące w ten obszar mają rzadziej problemy z dużą rotacją pracowników.

[Więcej](#)





## Rozwój talentów w nowej rzeczywistości

Daniel Idźkowski, Country Director, GoodHabit Poland

**Oddajemy w Państwa ręce wyjątkowy raport, poświęcony bezpośrednio opiniom i prognozom ekspertów HR ds. szkoleń. To oni decydują o rozwoju kompetencji milionów pracowników, którzy w najbliższych latach będą kształtować przyszłość polskiego rynku pracy. Ich opinie kolejny raz podkreślają, że obszar learning&development (nauki i rozwoju) jest jedną z kluczowych dziedzin dla dalszego rozwoju nie tylko wielu firm, ale i całej gospodarki.**

Naszą podróż zaczynamy od głębszego spojrzenia w sytuację zawodową, wyzwania i aspiracje samych ekspertów HR ds. szkoleń – których nazwaliśmy **ewangelistami rozwoju**. To oni inicjują i rozwijają strategie szkoleniowe w firmach. Jak pokazują odpowiedzi badanych, w ich praktyce ważna jest nie tylko twarda wiedza, ale przede wszystkim empatia, umiejętności miękkie i komunikacyjne. Te cechy są istotne nie tylko w uodpornieniu firmy na przyszłość, ale także we wsparciu pracowników w zachowaniu zdrowia psychicznego oraz odpowiedniej równowagi.

Choć świadomość na temat roli szkoleń jest duża, **bilans możliwości** tworzonych przez ekspertów HR ds. szkoleń nie zawsze wypada pozytywnie. Mniejszość z nich uważa, że w ich firmach budżety learning&development są wystarczające. Tylko co trzeci przyznaje, że środki na rozwój kompetencji w organizacji są właściwie rozdysponowane.

Odpowiednia strategia rozwoju kompetencji może być **kluczem do budowy potęgi** firmy. Jednak aż 1 na 3 firmy, w których pracują badani nie posiada opracowanego długofalowego planu działania w tym obszarze. To tym bardziej alarmujące wyniki, że badanie zostało przeprowadzone wśród ekspertów HR odpowiedzialnych za szkolenia. Obraz w firmach nie posiadających takich specjalistów może być więc jeszcze mniej optymistyczny. Tymczasem badani podkreślają, że strategie rozwoju pracowników wspierają skuteczną rekrutację i pozwalają utrzymać talenty, co jest szczególnie ważne w obliczu takich zjawisk, jak m.in. great resignation czy quiet quitting – związanych z utratą motywacji przez pracowników, nie mających przed sobą perspektyw rozwoju kariery w harmonijny, zrównoważony sposób.

Szczególną rolę w najbliższych latach odgrywać będzie **skill blending**. Oznacza on sprawne łączenie w pracy różnych, czasem odległych od siebie zestawów umiejętności. Eksperci HR ds. szkoleń są przekonani, że w najbliższych latach na znaczeniu będzie zyskiwać jednoczesny rozwój kompetencji miękkich, twardych i cyfrowych. W coraz bardziej technologicznym i specjalistycznym otoczeniu rośnie także paradoksalnie rola empatii, skutecznej współpracy i komunikacji w zespołach.

Konieczność stałego rozwoju kompetencji dotyczy także samych specjalistów learning&development. Sposobom, na które uczą się osoby uczące innych poświęciliśmy oddzielny rozdział raportu. W ich przypadku liczy się stałe rozwijanie branżowej wiedzy, ale także umiejętności komunikacyjnych.

W ostatniej sekcji raportu przyglądamy się **sektorowi nowoczesnych usług biznesowych**, czyli branży, w której strategii learning&development odgrywają szczególną rolę. Obecne w niej firmy realizują zaawansowane projekty na międzynarodową skalę, stale poszerzając zakres działań. Są więc szczególnie wrażliwe na rosnące tempo wymaganych kompetencji i poszukiwanych zestawów umiejętności. Analizujemy odpowiedzi ekspertów HR ds. szkoleń z tego sektora, obserwując jak adresują oni najbardziej istotne wyzwania w obszarze nowoczesnych kompetencji.

Jestem przekonany, że stworzony przez nas raport może być ważnym punktem wyjściowym do dyskusji o przyszłości kompetencji pracowników w Polsce. By rozwijać je skutecznie, konieczne jest tworzenie odpowiednich strategii i wnikliwe analizowanie realnych wyzwań, z którymi muszą się mierzyć firmy. Odpowiedzi naszych badanych dowodzą, że najbliższe lata będą kluczowe, by zbudować kadry gotowe na potrzeby przyszłości, odporne na potencjalne kryzysy, ale także na nowe, rodzące się możliwości.

## Zapraszam do lektury!



# 1. Ewangelści rozwoju.

## Portret eksperta HR ds. szkoleń

**Słodko-gorzki – taki obraz sytuacji ekspertów HR ds. szkoleń (L&D) wyłania się z naszych badań. Choć ich znaczenie stale rośnie, wciąż mierzą się z szeregiem wyzwań.**

Odpowiedzi wskazują jednoznacznie, że eksperci odpowiedzialni za szkolenia i rozwój kadr zyskali w ostatnich latach na znaczeniu w życiu firm. Większość z nich ma poczucie, że są doceniani przez pracodawców, a także że ich sytuacja poprawiła się od czasu wybuchu pandemii COVID-19. Jednocześnie wciąż mierzą się z takimi wyzwaniami, jak m.in. niedostateczne zaangażowanie managementu firmy w rozwój pracowników, zbyt niskie budżety czy brak strategii firmy w tym zakresie. Jakie cechy powinien mieć ekspert stawiający czoła tym wyzwaniom? Kluczowe są przede wszystkim umiejętności miękkie i znajomość najnowszych trendów.

## Z tej sekcji dowiesz się...

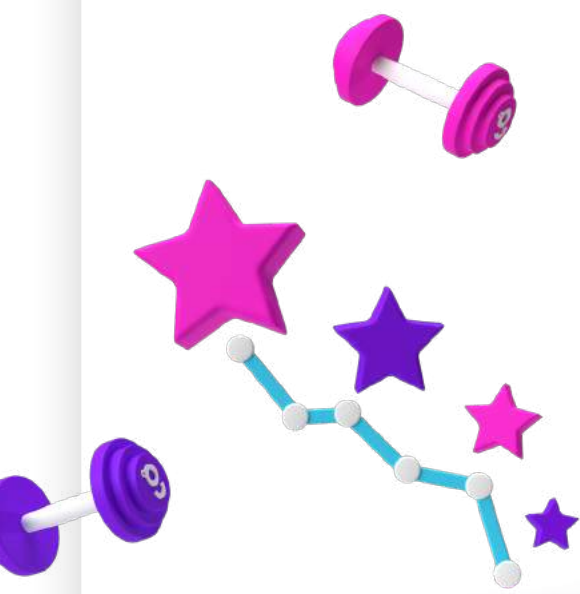
- Jakie są kluczowe kompetencje eksperta HR ds. szkoleń?
- Jak wzrosło znaczenie tej grupy w życiu firm?
- Z którymi wyzwaniami mierzą się oni najczęściej w pracy?
- Czy oceniają pozytywnie swoją obecną sytuację zawodową?

## Portret własny eksperta HR ds. szkoleń

Eksperci HR ds. szkoleń to grupa, której znaczenie w biznesie w ostatnich latach znacząco wzrosło. Kariery tej grupy ekspertów są nieodłącznie powiązane z rynkowymi zmianami, ewolucją poszukiwanych kompetencji, zwiększającym się zaangażowaniem w obszar learning & development wielu organizacji, które chcą budować przewagę nad konkurencją. Dlatego właśnie raport rozpoczynamy od portretu najważniejszych cech, umiejętności, ale także wyzwań i opinii na własny temat tej grupy profesjonalistów.

Nasze badanie wskazuje, że eksperci HR ds. szkoleń w swoim zawodzie cenią sobie przede wszystkim połączenie odpowiednich kompetencji miękkich z „twardą” wiedzą i zdolnością do trzymania ręki na pulsie. Idealny ekspert w obszarze rozwoju kompetencji kadr wyróżnia się więc odpowiednim charakterem, a także dużymi kompetencjami i wiedzą w swojej dziedzinie.

## Kluczowe cechy świetnego eksperta HR ds. szkoleń



- 65%** empatia i wysokie umiejętności miękkie
- 57%** znajomość aktualnych trendów w szkoleniach
- 38%** wysokie kompetencje cyfrowe
- 34%** dobra organizacja własnej pracy
- 26%** determinacja w dążeniu do celu
- 25%** umiejętności negocjacyjne

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development

Aż 65% badanych wśród trzech kluczowych cech ekspertów od szkoleń i rozwoju kompetencji wyliczyli umiejętności miękkie i empatię, niewiele mniej stawia na znajomość aktualnych trendów szkoleniowych (57%). Co ciekawe, na podium znalazły się także

kompetencje cyfrowe – wskazywane przez ponad co trzeciego respondenta (38%), co wciąż należy uznać za stosunkowo wysoki wynik. Czołową piątkę zamykają dobra organizacja własnej pracy (34% wskazań) oraz determinacja w dążeniu do celu (27%).

## Pewni siebie i rosnącej roli rozwoju kompetencji

Szkolenia i rozwój kompetencji to obszar, który systematycznie zyskuje na znaczeniu. Tego jest pewna zdecydowana większość badanych przez nas ekspertów. Według 77% z nich rola specjalistów od szkoleń

i rozwoju pracowników wzrosła w ostatnich 5 latach. Co więcej, 71% uważa, że w tym czasie zwiększał się ich realny wpływ na codzienną działalność firm.

**64%** Ekspertów L&D czują się docenianych i szanowanych w obecnym miejscu zatrudnienia.

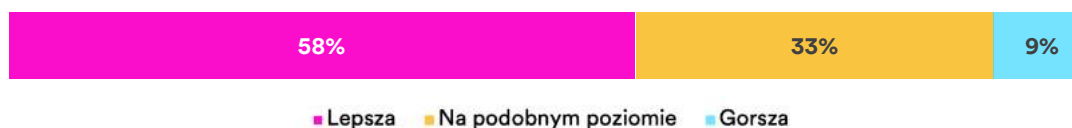
Źródło: badanie GoodHabitiz, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Ta rosnąca rola ma niewątpliwie wpływ na dużą pewność siebie i poczucie własnej wartości, wykazywane przez zdecydowaną większość respondentów. Aż 87% badanych uważa siebie za dobrych specjalistów w swojej dziedzinie. Z kolei blisko 2 na 3 uważa,

że ogólnie ich praca jest doceniana w obecnym miejscu pracy. Co więcej, tylko co trzeci z nich byłby gotowy zmienić zawód na inny i deklaruje się jako mało przywiązany do dziedziny learning & development (35%).



## Jak oceniasz swoją sytuację zawodową w stosunku do okresu przed wybuchem pandemii COVID-19?



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning & development.

Warto także podkreślić, że pandemia koronawirusa, mimo że stanowiła zwłaszcza w początkowym okresie trudny czas dla ekspertów HR, ostatecznie nie wpłynęła negatywnie na sytuację zawodową zdecydowanej większości badanych. 58% ekspertów HR ds. szkoleń odnotowało w stosunku do okresu sprzed wybuchu

pandemii koronawirusa polepszenie swojej sytuacji zawodowej. Co trzeci respondent deklaruje utrzymanie warunków zatrudnienia na podobnym poziomie (33%). Natomiast tylko co jedenasty (9%) znajduje się obecnie w gorszej sytuacji zawodowej, niż przed lutym 2020 roku.

## Stała rywalizacja o rolę w organizacji

Pewność siebie i świadomość ważnej roli w biznesie to jedno, a drugie – nadal napotykanne trudności i wyzwania zawodowe. Tych w życiu specjalistów HR ds. szkoleń nie brakuje. Wynikają one często z nieświadomości nowych wyzwań learning & development w organizacji.

Wśród głównych wyzwań badani na pierwszym miejscu znacząco wyróżniają niedostateczne zaangażowanie kadry

menedżerskiej organizacji w kształcenie kompetencji kadr. Na ten problem zwróciło uwagę aż 46% respondentów. To niepokojący sygnał, wskazujący na poczucie niewystarczającego doceniania wagi i roli tego obszaru przez ekipę zarządczą. Na kolejnych miejscach znalazły się niewystarczający budżet na szkolenia pracowników (44%) oraz brak strategii rozwoju kompetencji i szkoleń w organizacji (41%).

## Wyzwania ekspertów HR ds. szkoleń



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning & development.

Wszystkie czynniki z „podium” wskazują na wyzwania organizacyjne wielu ekspertów decydujących o szkoleniach i rozwoju kadr w organizacjach – zaczynających się od braku strategii i zaangażowania managementu, a skutkujących nieodpowiednimi

środkami na ten cel. Efektem tego jest kolejny problem, jakim jest niedostateczne zaangażowanie pracowników (39%), mogące wynikać zarówno z niewystarczających budżetów, jak też braku świadomości dostępnych rozwiązań wśród członków zespołu (32%).

## ROZWÓJ KOMPETENCJI NA ŚWIECIE

### Kluczowe umiejętności specjalistów HR ds. szkoleń

Jakie jest TOP5 najważniejszych umiejętności przyszłości dla specjalistów L&D? Dane wynikające z raportu LinkedIn „Workplace Learning Report” wskazują, że są to: przywództwo (18%), znajomość trendów L&D i umiejętności związane z tym obszarem (16%), znajomość branży (16%), zarządzanie bazą danych i zdolność do samodzielnego działania (15%) oraz umiejętne zarządzanie relacjami w zespole (14%).

Źródło: LinkedIn Workplace Learning Report, 2022.



## 2. Bilans możliwości.

### Jak firmy inwestują w szkolenia i rozwój

**Trudno o lepsze źródło wiedzy o rozwoju kompetencji w firmach od ekspertów HR ds. szkoleń. To oni tworzą i prowadzą działania mające na celu kształcenie kadr na dziś i jutro.**

W obszarze rozwoju kompetencji w Polsce wiele się zmieniło na przestrzeni lat. Niemal wszyscy badani przez nas eksperci HR ds. szkoleń uważają, że w ciągu dekady wzrosła jakość działań firm w tym obszarze. Jednocześnie tylko połowa badanych uważa poziom szkoleń w firmie za odpowiednio wysoki, a mniejszość – że budżety na szkolenia są odpowiednio rozlokowane. W praktyce potencjał rozwoju kompetencji pracowników w Polsce wciąż nie jest w pełni wykorzystywany. Ważną rolę w zmianie tej sytuacji mogą odgrywać szkolenia online – dostępne w dowolnym miejscu i czasie, już dziś preferowane przez pracowników.

### Z tej sekcji dowiesz się...

- Jak eksperci oceniają podejście firm w Polsce do szkoleń?
- Jak oceniają wysokość budżetu firm na szkolenia?
- Czy uważają politykę rozwoju pracowników firm za trafną?
- Z jakimi problemami w organizacji szkoleń mierzą się najczęściej?
- Które grupy pracowników uważają za najbardziej doinwestowane?

## Tylko 1/3 budżetów na szkolenia jest dobrze rozdysponowana

Zdecydowana większość ekspertów HR ds. szkoleń dostrzega, że w obszarze rozwoju kompetencji pracowników zachodzą w Polsce pozytywne zmiany. 88% respondentów uważa, że w porównaniu do okresu sprzed 10 lat firmy przykładają większą wagę do tego aspektu. Niewątpliwie rośnie

świadomość znaczenia działań z obszaru learning&development. Niestety nie zawsze przekłada się ona na zadowalający poziom strategii rozwojowych. Tylko nieco ponad 1/3 (36%) badanych uważa, że budżet szkoleniowy ich firm jest trafnie rozlokowany między poszczególne obszary.

**36%** Ekspertów HR ds. szkoleń uważa, że budżet szkoleniowy w ich firmie jest trafnie rozlokowany między poszczególne obszary.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Wyzwaniem bywa także wysokość środków przeznaczanych na learning&development. Aż 6 na 10 badanych przez nas ekspertów HR ds. szkoleń uważa, że budżet na rozwój kompetencji pracowników w ich firmie jest zbyt niski. Tylko nieco ponad 1/3 z nich twierdzi, że utrzymuje się on na odpowiednim poziomie. Odsetek respondentów, którzy uznają go za

zbyt wysoki jest śladowy i wynosi tylko 2%. Oczywiście wynik ten można postrzegać pod kątem odwiecznej rywalizacji poszczególnych działów firm o budżety, w której każda ze stron chce osiągnąć jak najwięcej. Jak jednak pokazują inne ustalenia naszego badania, w równie dużym stopniu opinie te mogą być wynikiem niedostatecznej dostępności szkoleń w organizacjach.

## Ocena wysokości budżetu firmy na szkolenia i rozwój kadr



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

## Niewykorzystane możliwości i trudności organizacyjne

Mniej, niż 6 na 10 ekspertów HR ds. szkoleń jest przekonanych, że w ich firmie pracownicy, którzy chcą się rozwijać mają dostęp do szerokiego portfolio narzędzi zwiększania kompetencji. Jednocześnie nieco ponad połowa (52%) opisuje ogólny poziom szkoleń dla pracowników w ich firmie jako wysoki. Taka sytuacja może w dużym stopniu wynikać z problemów w obszarze organizacji rozwoju kompetencji, na które napotykają eksperci. Tylko 9% badanych twierdzi, że nie muszą stawiać czoła żadnym wyzwaniom w tym obszarze.

Wśród kluczowych trudności, na które napotykają eksperci pod kątem organizacyjnym obok zbyt niskich

budżetów na szkolenia (51%) są także kwestie związane ze zmieniającą się organizacją zespołów. 38% badanych podkreśla, że ma problemy w efektywnym przygotowaniu szkoleń offline („na żywo”) w firmie w związku z pracą zdalną lub hybrydową części pracowników. Ponadto 32% twierdzi, że wyzwaniem w organizacji rozwoju kompetencji jest oferta szkoleń niedostosowana do nowej rzeczywistości, a 26% - że jest ona zbyt mało różnorodna. Wśród kluczowych problemów znalazł się także za mały nacisk szkolenie kompetencji miękkich (38%), podkreślając ich rolę we współczesnych organizacjach.

**58%** Ekspertów HR ds. szkoleń uważa, że w ich firmie pracownicy chcący się rozwijać mają dostęp do szerokiego portfolio narzędzi zwiększania kompetencji.

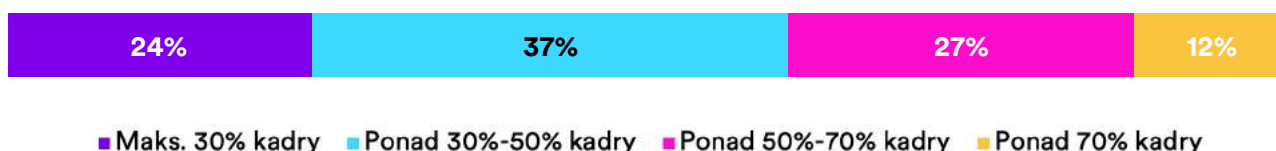
Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

## Doświadczeni – bardziej doinwestowani

Czy oferta rozwoju kompetencji jest dostępna dla wszystkich pracowników? Odpowiedzi badanych ekspertów zdają się przeczyć takiej tezie. Blisko ¼ respondentów (24%) twierdzi, że w ich firmie dostęp do szkoleń ma mniej, niż co trzeci pracownik, a 61% szacuje, że taki dostęp

dotyczy maksymalnie połowy kadry. Oczywiście poziom zapotrzebowania na bieżący rozwój kompetencji różni się w zależności od charakteru i typu wykonywanej pracy, jednak mimo to wyniki wskazują na spore pole do rozwoju w polityce szkoleniowej firm.

### Szacowany odsetek pracowników firmy mających dostęp do oferty szkoleniowej



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=TBC pracowników learning&development.

Na dostęp do odpowiednich możliwości rozwojowych wpływ ma także hierarchia stanowisk. Zapytaliśmy ekspertów o to, która grupa pracowników ich firmy jest w ich opinii najsilniej doinwestowana pod kątem szkoleniowym. Poprosiliśmy badanych o uszeregowanie sześciu poziomów stanowisk od tych, na podnoszenie kompetencji, których przeznaczają się najwięcej środków (pozycja nr 1) do tych, na które przeznaczają się najmniej (pozycja nr 6). Im niższą średnią wyników osiągnęło dane stanowisko –

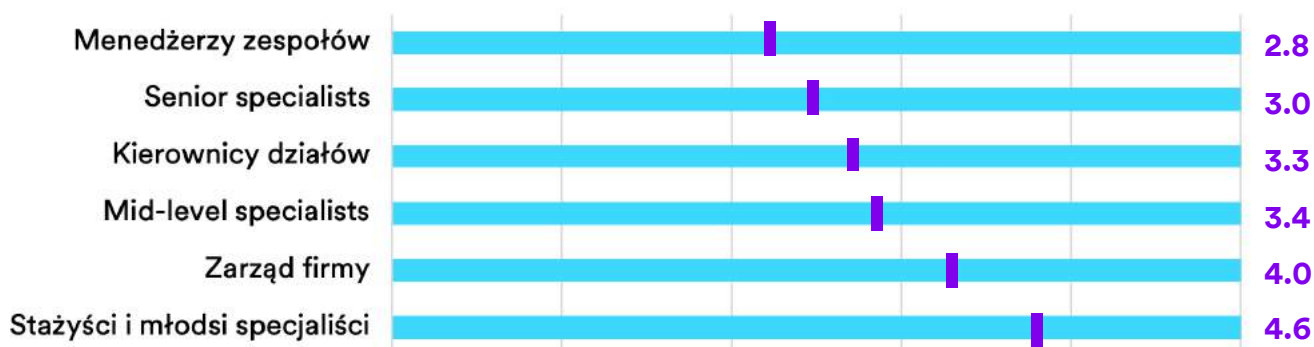
tym wyżej było stawiane w hierarchii priorytetów.

Badanie wskazuje, że najbardziej doinwestowane pod kątem szkoleniowym są stanowiska wyższego szczebla – menedżerzy zespołów (wynik 2,8), starsi specjaliści (3,0) oraz kierownicy działów (3,3). Dopiero za nimi znaleźli się specjaliści średniego szczebla (3,4). W gronie wyższych stanowisk od reszty odstają zarządy firm jako mniej doinwestowane szkoleniowo (4,0). Najbardziej

zaskakująca jest jednak bardzo niska pozycja stażystów i młodszych specjalistów (4,6) w priorytetach inwestycyjnych. To grupa, która znajduje się na początku kariery

i rozwój nowych kompetencji wydaje się w jej wypadku szczególnie ważny. Mimo to w rankingu poziomu inwestycji w szkolenia znalazła się na ostatniej pozycji.

### Hierarchia stanowisk najbardziej doinwestowanych pod kątem szkoleniowym w organizacji (1-najbardziej doinwestowane, 6-najmniej doinwestowane)



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Te wyniki wskazywać mogą także na rozmijanie się oczekiwań pracowników z faktycznymi działaniami zarządów. W raporcie GoodHabitZ „Pracownicy w świecie rozwoju”, opartym na badaniach opinii pracujących Polaków, zapytaliśmy ich o to, które grupy

według nich powinny być najmocniej doinwestowane szkoleniowo. W ich rankingu najwyżej plasowali się pracownicy średniego szczebla, a po nich – młodzi specjaliści i stażysci, a dopiero na dalszych pozycjach – reprezentanci wyższych stanowisk.

## Bilans umiejętności pracowników

Poziom inwestycji i dobrego przygotowania praktyki szkoleniowej wpływa na realny poziom kompetencji zatrudnionych pracowników. Badani przez nas eksperci HR ds. szkoleń stosunkowo optymistycznie oceniają

ogólne kompetencje kadr swoich firm. Są jednak obszary, które wymagają poprawy. Szczególnie, że większość pracodawców mierzy się dzisiaj ze zjawiskiem skill gap, czyli niedoborem kompetencji wśród talentów.

### Odsetek ekspertów oceniających pozytywnie kompetencje pracowników we wskazanym zakresie



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.



Blisko 2/3 specjalistów ocenia pozytywnie ogólny poziom kompetencji cyfrowych kadr w ich miejscu pracy. Nieco mniej, bo 59% pozytywnie ocenia ogólną produktywność w pracy zdalnej i hybrydowej kadry. Obie kwestie są szczególnie ważne w firmach, które mocno przeorganizowały model pracy po wybuchu pandemii COVID-19. Nieco gorzej kadry radzą sobie z charakterystycznym dla ostatnich lat wyzwaniem work-life balance – tylko 41% ekspertów ocenia pozytywnie umiejętność do zachowania tej równowagi wśród pracowników.

Co ciekawe, na znaczące pole do rozwoju kompetencji wskazują odpowiedzi dotyczące umiejętności miękkich. O ile jeszcze 65% ekspertów ocenia pozytywnie zdolność kadr swojej firmy do pracy zespołowej, o tyle już tylko 57% wystawia taką ocenę umiejętnościom interpersonalnym, a 33% - zdolności do efektywnej komunikacji. Poprawy wymagają także kwestie związane z zarządzaniem. Tylko 40% respondentów pozytywnie ocenia ogólne zdolności pracowników do zarządzania zespołem, a 31% - zdolności przywódcze.

## ROZWÓJ KOMPETENCJI NA ŚWIECIE

### Najczęściej wybierane obszary L&D

Z badań Emeritus wynika, że aż 94% pracowników twierdzi, że zostaliby dłużej w swojej firmie, gdyby ona w nich zainwestowała. Co ciekawe 82% z nich uważa, że pracodawca powinien co roku zapewniać możliwości do podnoszenia ich kompetencji, aby pozostać konkurencyjnymi na rynku pracy. Pojawia się jednak pewien dysonans, jeśli chodzi o tworzenie ram rozwoju kompetencji pracownika. 89% badanych twierdzi, że często ich pracodawca zapewnia możliwości rozwoju poprzez szkolenia. Natomiast jedynie 61% pracowników uważa, że te możliwości faktycznie odpowiadają na ich potrzeby.

Źródła: University of Phoenix Career Institute, Career Optimism Index 2022 oraz Emeritus, 12 Benefits of Training Employees in the Workplace

# Okiem eksperta



## Konrad Policewicz

Dyrektor Departamentu Relacji Pracowniczych i Kultury Organizacji w mBank S.A.

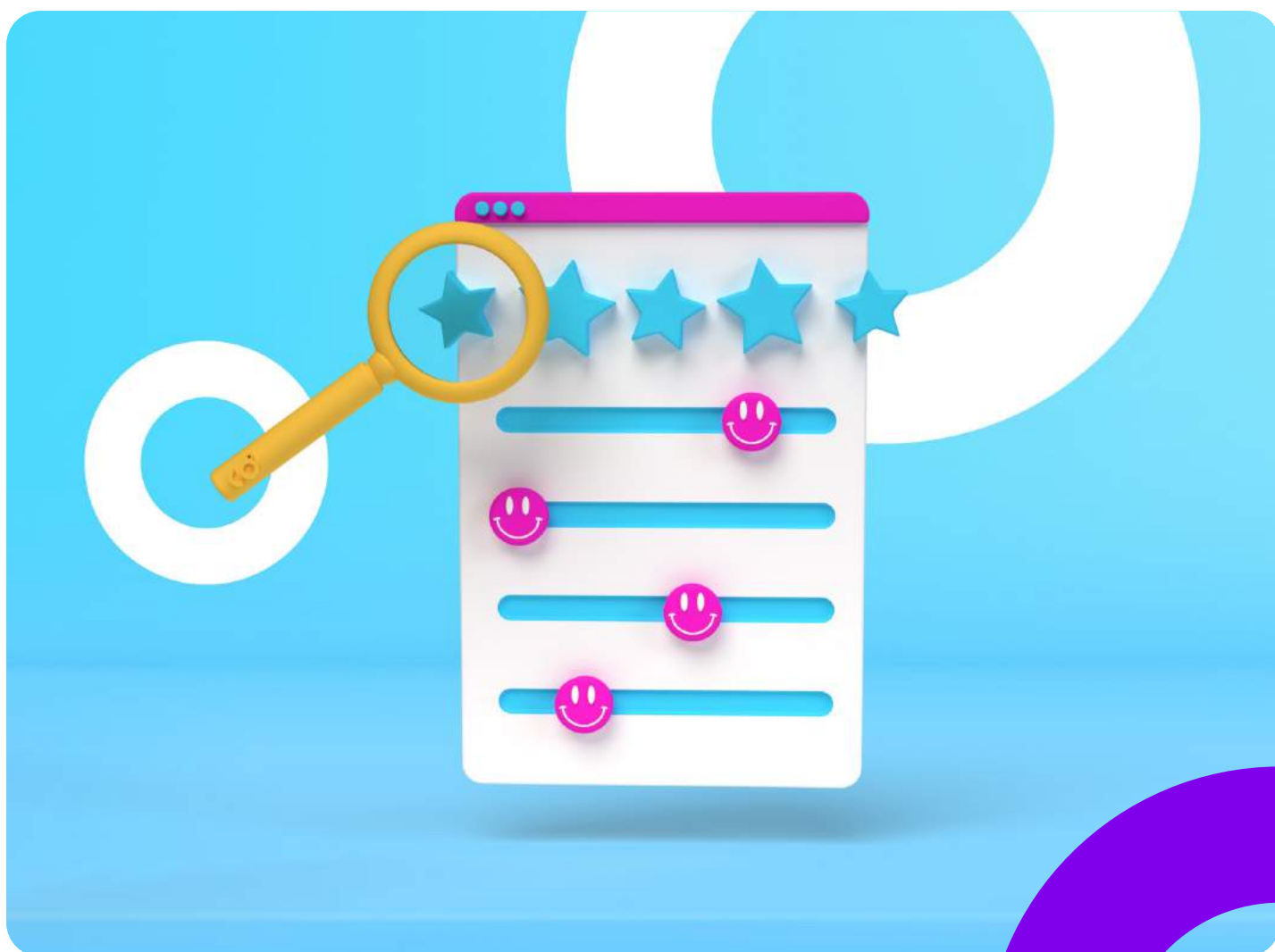
**Wyniki raportu pokazują, że rozwój staje się coraz ważniejszy dla pracowników, choć nie wszystkie organizacje są w stanie powołać tym oczekiwaniom. W mBanku już dawno dostrzeżliśmy tę potrzebę. Jesteśmy przekonani, że jest to jednym z tych elementów, które nas wyróżniają i budują przewagę.**

Okres pandemii ograniczył zarówno możliwości budżetowe oraz logistyczne rozwoju pracowników. Jednak dzisiaj jesteśmy w trzecim kwartale 2022 roku i możemy uczciwie powiedzieć, że nauczyliśmy się funkcjonować w nowej rzeczywistości. Pozwalają na to rozwiązania w 100% zdalne czy programy, w których stawiamy na kompetencje przyszłości łączące możliwości uczenia się zdalnego i stacjonarnego.

Doświadczenie ostatniego roku pokazuje, że rzeczywiście rozwój dla pracowników jest bardzo istotny, coraz częściej biorą udział w programach skupionych zarówno na umiejętnościach interpersonalnych, możliwości rozwoju swoich zainteresowań jak i konkretnych programach, dzięki którym zwiększają kompetencje (np. cyfrowe). Tzw. „piątki z rozwojem” weszły na stałe w kalendarz rozwojowy mBanku. W ramach piątek prowadzimy różnorodne szkolenia czy webinary, poruszamy zarówno tematy lifestyle’owe (np. dotyczące ekologii, robienia przetworów), czy powiązane z rozwojem zawodowym (np. z budowania marki na LinkedIn, czy pracy w chmurze obliczeniowej). Łączą w sobie różne kategorie działań rozwojowych, można brać udział na żywo, bądź odtworzyć nagrania jeżeli nie byłeś w stanie uczestniczyć.

Innym popularnym wśród naszych pracowników programem jest ‘Future Skills’, w którym nasi pracownicy uczą się kompetencji, które pozwolą nam jako organizacji i im jako specjalistom być konkurencyjnym w przyszłości na rynku pracy – np. data science, cyberbezpieczeństwo, wykorzystanie sztucznej inteligencji czy uczenia maszynowego, ale też kompetencji miękkich, takich jak kreatywność czy myślenie krytyczne. Takie programy są dostępne dla wszystkich pracowników.

Największym wyzwaniem wydaje się obecnie takie zarządzanie czasem pracowników, żeby mogli znaleźć na przestrzeń na rozwój. Jak pokazują wyniki badania GoodHabitZ chęci są olbrzymie, więc trzeba tę szansę wykorzystać. Tym bardziej, że rozwój naszych ludzi traktujemy jako lepsze przygotowanie organizacji na wyzwania przyszłości.





## 3. Do potęgi klucz.

### Wpływ szkoleń i rozwoju na sytuację firmy

**Bez dobrego planu działania trudno o dobre rezultaty. Jednak aż co trzecia badana firma nie posiada strategii szkolenia i rozwoju kompetencji pracowników.**

Badani specjaliści HR ds. szkoleń są przekonani, że dobra strategia learning&development wspiera firmę nie tylko pod kątem rekrutacji i retencji talentów, ale też zabezpiecza ją przed rynkowymi trudnościami i pozwala osiągać zyski. Jednak wciąż zbyt wielu pracodawców działa w tym zakresie bez planów, a jeśli nawet szkoli pracowników – rzadko sięga po ten atut w komunikacji z kandydatami. Co więcej, obecne wydarzenia gospodarcze w części firm negatywnie odbijają się na budżecie na rozwój kompetencji. Mimo to w perspektywie najbliższych lat większość ekspertów spodziewa się wzrostu środków na learning&development.

### Z tej sekcji dowiesz się...

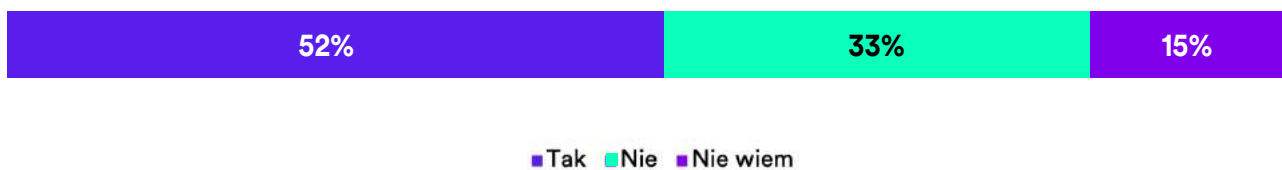
- Jaka część firm w Polsce posiada strategię rozwoju kadr?
- Czy polityka rozwoju kadr wpływa na rekrutację i retencję talentów?
- Czy szkolenia wpływają na odporność firmy na kryzysy?
- W jaki sposób zmieniała się rola szkoleń online w ostatnich latach?
- Jak może zmieniać się budżet firm na rozwój kadr w przyszłości?

## Co trzecia firma bez strategii L&D

W poprzednich częściach raportu obserwowaliśmy, jak rosnąca rola obszaru learning & development miesza się we współczesnych organizacjach z trudnościami w odpowiednim wdrażaniu działań w tym obszarze. To problem o rosnącym znaczeniu, bo przeobrażenia gospodarki i rynku pracy

z ostatnich lat wymuszają na firmach jeszcze mocniejsze inwestycje w nowe kompetencje. Mimo to tylko 43% badanych ekspertów ds. szkoleń jest przekonanych, że ich zarząd rozumie znaczenie rozwoju kompetencji dla przyszłego rozwoju firmy.

### Czy Twoja firma posiada strategię learning & development?



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Co więcej, świadomość długofalowych potrzeb nie zawsze przekłada się na planowanie kolejnych kroków z wyprzedzeniem. Według naszego badania aż co trzeci ekspert HR twierdzi, że jego firma nie posiada

strategii w obszarze learning & development. Ten udział może być potencjalnie jeszcze wyższy – 15% badanych miało trudności w udzieleniu jasnej odpowiedzi na pytanie.

# Połowa firm zwiększy nakłady na rozwój kompetencji

Strategia rozwoju kompetencji w organizacjach jest tym bardziej ważna w zmieniającej się sytuacji biznesowej. Z jednej strony spodziewane są wzrosty budżetów przeznaczanych na szkolenia nowych umiejętności kadr, a z drugiej strony – duże naciski na odpowiedzialną politykę budżetową

w obliczu spowolnienia gospodarczego. Nasze badania wskazują na duże natężenie obu tych zjawisk. Wśród ekspertów HR ds. szkoleń ponad połowa spodziewa się wzrostu budżetu learning & development w ich firmie w ciągu najbliższych 2-3 lat, spadki prognozuje tylko co jedenasty.

## Jak prawdopodobnie zmieni się budżet Twojej organizacji na rozwój kadr w najbliższych 2-3 latach?



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

To optymistyczna perspektywa z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za szkolenia, ale także i samych pracowników, zyskujących nowe możliwości rozwoju. Jednak na drodze do realizacji tych planów stawać mogą wspomniane wcześniej zmiany w gospodarce. 2 na 3 ekspertów HR ds. szkoleń przyznaje, że wysoka inflacja i rosnące koszty mogą wpłynąć na praktykę learning & development

ich firmy w najbliższej przyszłości. Ponadto połowa badanych przyznaje, że ostatnie wydarzenia gospodarcze i inflacja mają negatywny wpływ na budżety szkoleniowe w ich organizacji. Jednocześnie jednak te okoliczności w większości wypadków nie sprawiają, że cena szkoleń zaczyna być decydującym czynnikiem ich wyboru. Taką praktykę w swojej firmie dostrzega tylko 37% respondentów.

**68%** badanych jest przekonanych, że firmy, które inwestują w rozwój kompetencji pracowników mają rzadziej problemy ze zbyt wysoką rotacją pracowników.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

**66%** badanych przyznaje, że wysoka inflacja i rosnące koszty szkoleń mogą wpłynąć na praktykę L&D mojej firmy w najbliższej przyszłości.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

## Tarcza przed rynkowymi turbulencjami

Eksperti HR ds. szkoleń alarmują, że ewentualne zmniejszanie budżetów na szkolenia w obliczu spowolnienia gospodarczego byłoby poważnym błędem – tak uważa 67% z nich.

Co więcej, dobre strategie nabywania nowych kompetencji mogą być wręcz tarczą dla firm, skutecznie chroniącą je przed rynkowymi turbulencjami.

**79%** ekspertów HR uważa, że podnoszenie kompetencji pracowników może być jedną z recept na wyzwania związane ze spowolnieniem gospodarczym.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.


Blisko 8 na 10 badanych twierdzi, że szkolenie i rozwój kadry ma szansę być jedną z recept na wyzwania związane ze spowolnieniem gospodarczym, a jeszcze więcej, bo aż 87% uważa je za czynnik wpływający pozytywnie na wyniki finansowe. Ponadto 74% dodaje, że podnoszenie kompetencji

pracowników w tych okolicznościach jest ważnym wyzwaniem dla ich organizacji. Te odpowiedzi jeszcze mocniej podkreślają rolę odpowiedniej strategii w osiągnięciu celów firmy, związanych z obszarem learning & development.

## Skuteczna zachęta dla kandydatów i pracowników

Kolejnym obszarem, w którym eksperci HR ds. szkoleń dostrzegają ważną rolę rozwoju kompetencji, jest utrzymanie w firmie talentów. Możliwości rozwoju od dłuższego czasu należą do najważniejszych czynników wyboru pracy przez Polaków, występujących tuż po kwestiach zarobkowych – i mogą one pomóc pozostać pracownikom dłużej w firmie.

Dowodzą tego odpowiedzi ekspertów. Blisko 9 na 10 uważa, że dobra strategia rozwoju kompetencji pracownika potrafi powstrzymać go przed zmianą pracy, tyle samo dodaje, że dostęp do szkoleń i rozwoju ma istotny wpływ na utrzymanie kadr w organizacji. Co więcej, ponad 2/3 ekspertów HR ds. szkoleń jest przekonanych, że firmy które inwestują w learning & development mają rzadziej problemy ze zbyt wysoką rotacją pracowników.



**78%** ekspertów HR ds. szkoleń przyznaje, że część kandydatów do pracy w firmie pyta w trakcie rozmów kwalifikacyjnych o ofertę szkoleniową firmy.

Źródło: badanie GoodHabitiz, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.



Dostęp do możliwości rozwojowych pozwala nie tylko utrzymać obecne kadry, ale także budować markę firmy wśród kandydatów. Blisko 8 na 10 badanych przyznaje, że osoby uczestniczące w rozmowach kwalifikacyjnych pytają rekruterów o ofertę szkoleniową. W tym procesie ważną rolę może odgrywać strategia

kształcenia kompetencji miękkich. Zdecydowana większość badanych ekspertów uważa, że szkolenia z tego obszaru mogą być ważnym atutem firmy w działaniach employer brandingowych. Jednak faktycznie tego typu kursami chwali się tylko 4 na 10 firm, w których pracują respondenci.

## ROZWÓJ KOMPETENCJI NA ŚWIECIE

### Wzrost różnorodności i znaczenia działań L&D

Według raportu “The state of L&D in 2022” 57% specjalistów HR ds. szkoleń w Stanach Zjednoczonych przyznaje, że ich budżety w obszarze learning & development zostały zwiększone od czasu wybuchu pandemii koronawirusa. Co więcej, aż 46% posiada dedykowane kursy dla absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy, a 42% oferuje zespołom szkolenia wspierające powrót emerytowanych pracowników do aktywności zawodowej.

Źródło: TalentLMS i Society for HRM, The State of L&D, 2022.

# Okiem eksperta



## Ewa Gołębiewska

Przewodnicząca Zarządu, Wiceprezes, Dyrektor HR  
w Capgemini Polska

**Z obserwacji Capgemini wynika, że w ciągu ostatnich dwóch lat wiele organizacji musiało zmodyfikować swoje podejście do programów rozwojowych. Wygrały te, które w krótkim czasie oswoiły się z nową rzeczywistością i przenieśli część tych procesów do sfery online, np. na platformy e-learningowe. Ścieżki rozwojowe najczęściej opierają się na zwinnym podejściu, ich efekty to bowiem także zasługa elastycznego reagowania na potrzeby pracowników i wymogi rynku. Budując hybrydowe środowiska pracy, tworzymy też programy rozwojowe uwzględniające mieszanie się aktywności onsite i online.**

W przyszłości będą wygrywać też te firmy, które rozumieją, że ich największą wartością są ludzie tworzący organizacje. Odpowiednia strategia

w zakresie rozwoju kompetencji pracowników to klucz do sukcesu firmy w trudnych czasach. Nie może zatem dziwić, że według badania GoodHabitZ ponad 50% ekspertów HR ds. szkoleń spodziewa się wzrostu budżetu L&D w ich firmie w ciągu najbliższych lat.

Programy rozwojowe to z punktu widzenia pracodawcy narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej. Na dynamicznym rynku – szczególnie w sektorze usług biznesowych, doradczym czy IT – znacznie zyskują ci, którzy podążają za innowacjami i trendami, budując kompetencje pracowników. Z kolei dla pracownika, działania pracodawcy gwarantujące poszerzanie wiedzy to dowód wiary w jego potencjał, a także czynnik budujący poczucie stabilizacji. To bardzo ważne w pełnych wyzwań czasach, w których pracownicy

doceniają możliwości budowania ścieżki kariery wewnątrz organizacji, w znanym i bezpiecznym środowisku.

Sami obserwujemy rosnące zainteresowanie tym zagadnieniem ze strony osób, które są w procesie rekrutacji do Capgemini. Nasze spostrzeżenia pokrywają się z wynikami badania GoodHabit, według których 78% ekspertów HR ds. szkoleń przyznaje, że część kandydatów do pracy w firmie pyta w trakcie rozmów kwalifikacyjnych o ofertę szkoleniową. Dobrze skonstruowany program L&D musi jednak uwzględniać nie tylko perspektywę obecnych i potencjalnych pracowników. U podstaw każdej skutecznej strategii rozwojowej leży

współpraca z biznesem - zrozumienie strategii, priorytetów i trendów. Niestety, jednym z trendów rynkowych, które obserwujemy również w Capgemini są różne wyzwania wynikające z rosnącej inflacji, niepewnej sytuacji międzynarodowej oraz gospodarczej. Mądre zarządzanie budżetami firm, zwłaszcza tych przeznaczanych na rozwój, będzie oznaczało z jednej strony oszczędzanie, ale z drugiej maksymalizację każdej inwestycji. Dlatego tak ważna jest analiza wszelkich badań i obserwacji, które pozwolą efektywnie planować wykorzystanie dostępnych budżetów HR.





## 4. Skill blending.

### Umiejętności miękkie w nowych czasach

**Według ekspertów HR efektywne łączenie kompetencji miękkich z twardymi to recepta na udany rozwój kadr i przygotowanie ich na przyszłość.**

Blisko 8 na 10 badanych uważa, że w najbliższych latach coraz bardziej zacierać się będą granice między tymi dwoma kategoriami umiejętności. W dobie rosnącej cyfryzacji i dużej popularności elastycznych modeli pracy, tzw. skill blending jest absolutnie kluczowy. Tymczasem przy dużym nacisku na digitalizację i umiejętności twarde, organizacje wciąż zbyt często zapominają o kompetencjach miękkich. Jak wskazują badani, budżety na rozwój tego obszaru są zbyt niskie, a wielu pracodawców niedostatecznie docenia jego znaczenie dla przyszłości firmy. Ich niedobór już dziś bywa przyczyną konfliktów, a nawet odejść.

### Z tej sekcji dowiesz się...

- Które kompetencje są szczególnie istotne dla rozwoju firm?
- Jak zmiany modeli pracy wpływają na poszukiwane kompetencje?
- Dlaczego w świecie pracy rośnie rola tzw. skill blendingu?
- Jaki jest budżet firm na szkolenie kompetencji miękkich?

## Kluczowe kompetencje w organizacji

Kwestia znajomości technologii słusznie stała się w ostatnich latach przedmiotem wielu dyskusji.

Dane z Polski i zagranicy podkreślają, że kompetencje cyfrowe będą

odgrywać coraz większą rolę.

Przebija się także świadomość, że bez umiejętności miękkich funkcjonowanie w cyfrowej rzeczywistości będzie znacznie trudniejsze.

### Kluczowe kompetencje dla przyszłości firm. Umiejętności określane jako “zdecydowanie istotne”



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Trudno się więc dziwić, że na szczycie listy kompetencji, które są szczególnie ważne dla przyszłości współczesnych organizacji, specjaliści HR ds. szkoleń stawiają właśnie umiejętność miękką – czyli umiejętności interpersonalne. Za zdecydowanie istotną uznało ją aż 3 na 4 badanych. Dopiero na kolejnych miejscach podium pod tym względem znalazły się kompetencje cyfrowe

(69% wskazań) oraz produktywność w pracy zdalnej i hybrydowej, związane z wykorzystaniem technologii do efektywnego wykonywania obowiązków. Wśród obszarów, które za zdecydowanie ważne uznała ponad połowa badanych ekspertów, znalazły się kolejne umiejętności miękkie: efektywna komunikacja (55%) oraz zdolność do zarządzania zespołem (51%).

## Stan kształcenia kompetencji miękkich

Zestaw kompetencji, których poszukują dziś pracodawcy zmienia się. Obecnie równie ważne, co kompetencje cyfrowe czy umiejętność pracy w hybrydowych modelach pracy są kompetencje miękkie: elastyczność, zdolność

komunikacji i budowy relacji. Zmiany są widoczne: zdecydowana większość badanych ekspertów przyznaje, że w Polsce przykłada się dziś dużo większą uwagę do rozwoju kadr w tej dziedzinie, niż jeszcze 10 lat temu.

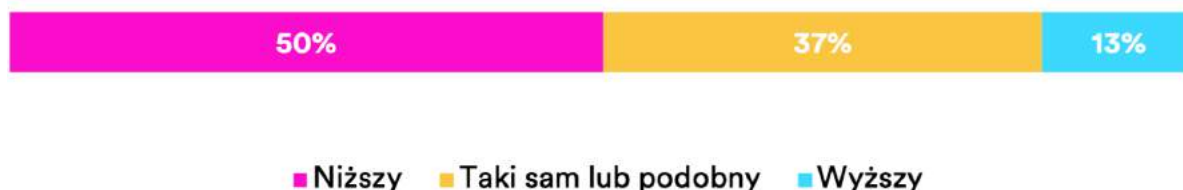
**84%** ekspertów HR uważa, że w Polsce przykłada się niewystarczającą wagę do kształcenia kompetencji miękkich.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Biorąc pod uwagę tempo zmian, obecny progres to za mało. Zdecydowana większość specjalistów HR ds. szkoleń uważa, że w Polsce nadal przykłada się niewystarczającą wagę do kształcenia kompetencji miękkich – taką opinię wyraża aż 84% z nich. Dotyczy to zarówno sytuacji w skali makro, jak i mikro. W rzeczywistości połowa badanych ekspertów (51%) uważa, że ich firma angażuje się w kształcenie umiejętności miękkich.

Stawianie przez zarządy obszaru kompetencji miękkich na dalszym planie jest widoczne chociażby w kontekście budżetów przeznaczanych na szkolenie. Około połowy respondentów uważa, że w ich firmie środki na rozwój kompetencji miękkich są niższe od tych przeznaczanych na kompetencje twarde. Tymczasem aż 44% badanych ekspertów oczekiwałoby, że sytuacja będzie odwrotna. Taki odsetek spośród nich oczekuje, że na szkolenia z kompetencji miękkich będzie przeznaczane ponad połowa całego budżetu ich firmy na rozwój kompetencji pracowników.

### Wysokość budżetu na szkolenie kompetencji miękkich w stosunku do budżetu na kompetencje twarde



Źródło: badanie GoodHabitiz, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

### Oczekiwany udział budżetu na rozwój kompetencji miękkich w całym budżecie szkoleniowym firmy



Źródło: badanie GoodHabitiz, sierpień-wrzesień 2022, n=TBC pracowników learning&development.

## Wpływ umiejętności miękkich na relacje w zespołach

Potrzeba zwiększania budżetów na szkolenie kompetencji miękkich ma swoje konkretne uzasadnienie. Ich brak niesie realne konsekwencje, dostrzegalne tak dla pracowników, jak i kadry zarządzającej. Niedobór

kompetencji miękkich może skutkować poważnymi problemami, od zmniejszonej efektywności, przez wewnętrzne konflikty, aż po ostateczne odejścia z firmy.

**70%** badanych przyznaje, że niedostateczny poziom umiejętności miękkich u menedżerów bywa przyczyną ich konfliktów z podwładnymi.

**65%** ekspertów dodaje, że w ich firmach menedżerzy zwracają uwagę na niedostateczne umiejętności miękkie części pracowników.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Co interesujące, na zbyt niski poziom kompetencji miękkich współpracowników zwracają uwagę zarówno menedżerzy i pracownicy. Badani dostrzegają konflikty wywoływane przez menedżerów nie posiadających tych kompetencji (70% ekspertów), jak też i gorsze

wyniki pracowników nie potrafiących się komunikować w zespole (65%). Przeciwdziałać temu można właśnie przez odpowiednie szkolenie. Jak wskazują odpowiedzi badanych, w 6 na 10 firm pracownicy chętnie korzystają z benefitów w obszarze kształcenia kompetencji miękkich.

## Skill blending – nowy wymiar rozwoju

Opinie specjalistów HR ds. szkoleń wskazują, że kształcenie kompetencji miękkich w najbliższych latach może zyskać zupełnie inny wymiar. Ich rolą coraz częściej będzie umożliwianie efektywnego łączenia technologii oraz twardej wiedzy z potencjałem zespołów

i ich poszczególnych członków. Zdolność do współpracy projektowej, skutecznej komunikacji, kreatywnego podejścia do dostępnych narzędzi, unikania konfliktów i nieporozumień w pracy na odległość – to tylko część umiejętności miękkich, których rola rośnie i ewoluuje.



**78%** ekspertów HR ds. szkoleń twierdzi, że w najbliższych latach zacierać się będą granice między różnymi rodzajami kompetencji.

Źródło: badanie GoodHabit, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Efektom tych zmian jest rosnący nacisk na tzw. skill blending. Za tym terminem kryje się sprawne łączenie kompetencji twardych czy cyfrowych z rozwojem umiejętności miękkich. Aż 96% badanych przez nas ekspertów

HR uważa, że w najbliższych latach na znaczeniu będzie zyskiwać łączenie kompetencji miękkich z cyfrowymi. Ponadto o tym, że granice między różnymi rodzajami kompetencji będą się zacierać, przekonanych jest blisko 8 na 10 respondentów.

**96%** ekspertów HR ds. szkoleń jest przekonanych, że w najbliższych latach na znaczeniu będzie zyskiwać łączenie kompetencji miękkich z cyfrowymi.

Źródło: badanie GoodHabit, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Zachodzące obecnie przemiany przyspieszyły od wybuchu pandemii COVID-19, ale mają one miejsce realnie już od dłuższego okresu. Już pod koniec 2019 roku eksperci PFR, DELab UW i Google podkreślali, że równolegle z rozwojem kompetencji cyfrowych potrzebny jest rozwój umiejętności miękkich, które pozwalają ludziom

odróżnić się od maszyn i wykorzystywać unikalne umiejętności – takie jak np. rozwiązywanie problemów, empatia, zarządzanie ludźmi czy krytyczne rozumowanie. W efekcie, jak wynika z badania GoodHabit, 8 na 10 ekspertów HR ds. szkoleń jest przekonanych, że we współczesnych organizacjach pracownicy muszą rozwijać zupełnie inne kompetencje, niż jeszcze 5 lat temu.

# Okiem ekspertki



## Anna Berczyńska

Wiceprezeska ds. Talentów, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

**Sektor usług biznesowych w Polsce zatrudnia już ponad 400 tys. osób w ok. 1 700 centrach. Po raz pierwszy w historii udział wysokospecjalistycznych usług opartych na wiedzy (KIBS, knowledge intensive business services) sięgnął ponad 50 proc. wszystkich świadczonych usług. Dziennie w sektorze powstaje 130 miejsc pracy, a średnio 75 z nich przypada na miejsca wysokospecjalistyczne, co pokazuje jak ważne są tzw. kompetencje przyszłości. Realizacja coraz bardziej złożonych procesów i przejmowanie globalnych funkcji przez zespoły w Polsce wymaga coraz większych umiejętności - zarówno w obszarze cyfrowym, jak i kompetencji miękkich.**

Z analiz ABSL wynika, że menedżerowie centrów usług w Polsce za najbardziej

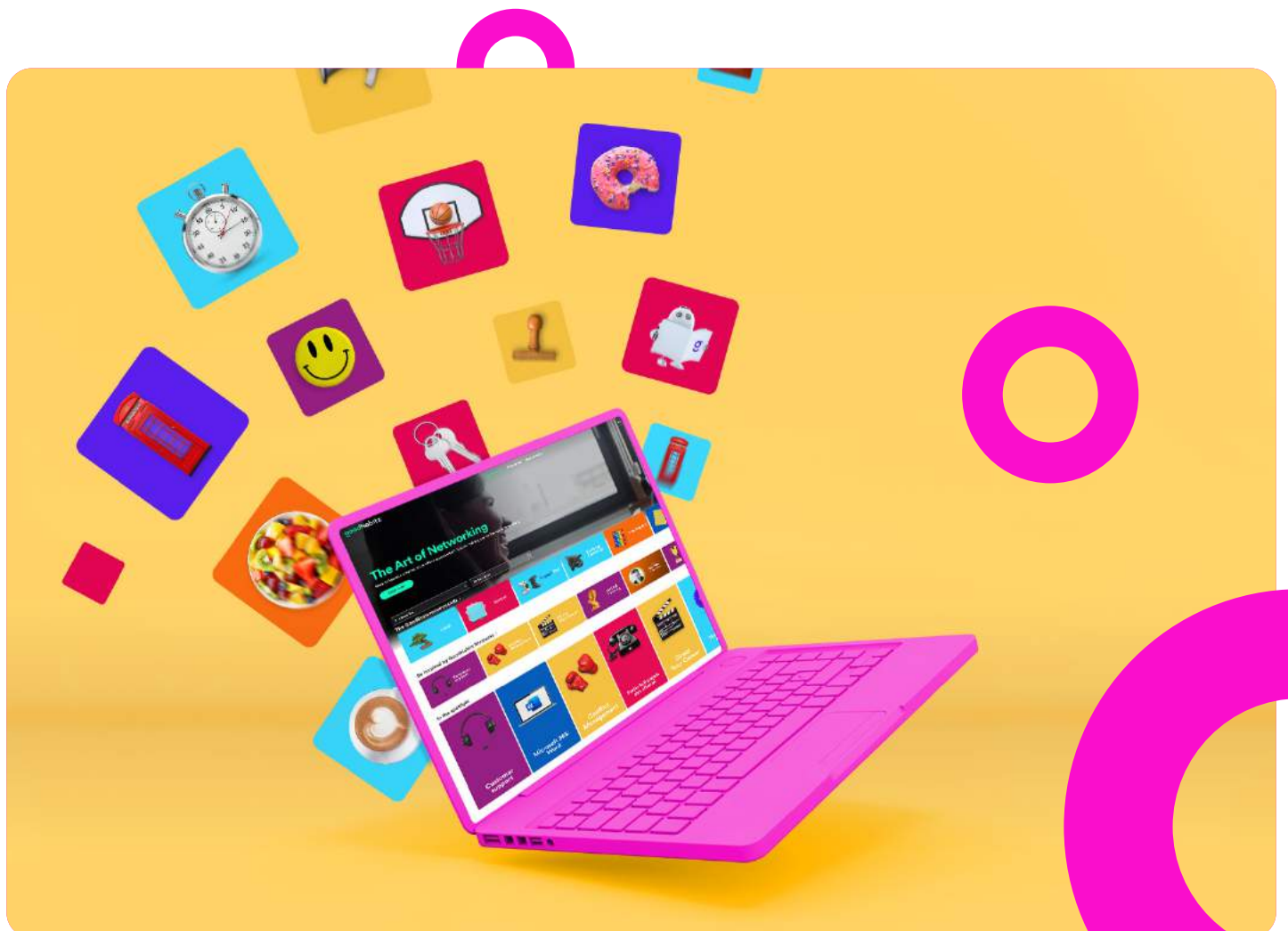
krytyczne umiejętności pracowników umożliwiające dalszy wzrost i rozwój sektora uważają kompetencje w zakresie analityki predykcyjnej, znajomość technologii i umiejętności przywódcze. Kompetencje językowe, które jeszcze dekadę temu były czynnikiem dominującym, znalazły się dopiero na czwartym miejscu.

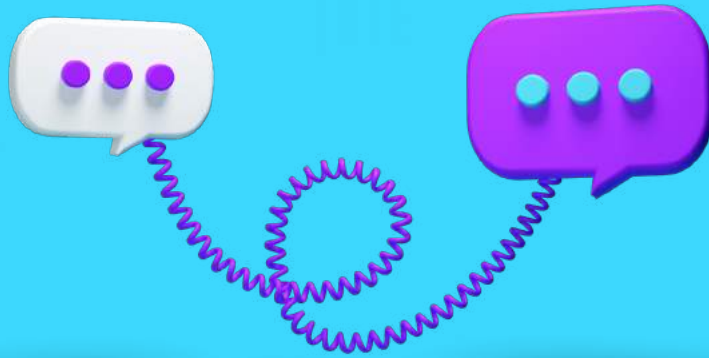
Wśród kolejno wymienianych kluczowych kompetencji znajdują się: inteligencja emocjonalna, programowanie oraz zarządzanie. Natomiast jeśli chodzi o najbardziej pożądane cechy pracowników, są to elastyczność, kreatywność, orientacja na działanie i umiejętność pracy w zespole. Sektor poszukuje osób, które posiadają zestaw kilku kompetencji. Posiadają wiedzę specjalistyczną, ale potrafią też zrozumieć biznes klienta:

utrzymać z nim relację, zarządzić procesem. Osoby, które dbają o swój rozwój, mają otwarty umysł, potrafią dzielić się swoim sukcesem zwiększają swoją atrakcyjność na rynku pracy. To dzięki połączeniu kompetencji zarówno w obszarze cyfrowym, jak i kompetencji miękkich, mogą przejmować globalne funkcje stając się liderami a nie tylko dostawcami usług.

Menedżerowie, podobnie jak pracownicy, którymi zarządzają, muszą również zdobywać nowe umiejętności. Cechy nowego lidera wyraźnie różnią się od tych, które uznawane były za skuteczne w przeszłości.

Nowe przywództwo to empatia, umiejętność jasnej komunikacji, uwzględnianie holistycznych potrzeb pracowników, umiejętne budowanie relacji na wzajemnym zaufaniu, a nie hierarchicznym zarządzaniu. Do utrzymania konkurencyjności Polski i rozwoju sektora usług biznesowych potrzebne są systemowe, często długoterminowe rozwiązania obejmujące poszerzenie bazy talentów. Musimy zadbać o rozwój kompetencji związanych z innowacyjnością, nowoczesnymi technologiami, cyfryzacją, a także o przemyślane rozwiązania zachęcające wysokokwalifikowanych specjalistów do pozostania w Polsce.





## 5. Jak się uczą uczący

### Eksperci HR ds. szkoleń o samorozwoju

**By skutecznie przekazywać wiedzę, samemu należy ją stale rozwijać. Eksperci HR ds. szkoleń są tego świadomi.**

Zdecydowana większość naszych badanych deklaruje, że stale rozwijają swoje umiejętności zawodowe w obszarze szkolenia i rozwoju kadr. Najczęściej odzwierciedla się to w inwestycjach w kompetencje miękkie (m.in. komunikacyjne), a nieco rzadziej – kompetencje twarde. Ważną rolę odgrywają także konferencje i spotkania branżowe. Mimo to aż 4 na 10 firm zatrudniających ekspertów HR ds. szkoleń ma problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy w tym obszarze. Trudno się więc dziwić, że według ponad połowy badanych przez nas ekspertów specjaliści learning & development będą w najbliższych latach mocno poszukiwaną grupą pracowników.

### Z tej sekcji dowiesz się...

- Z których narzędzi rozwoju korzystają eksperci HR ds. szkoleń?
- Które swoje kompetencje chcą podwyższyć w przyszłości?
- Jak postrzegają osobistą pozycję na rynku pracy?
- Którą ścieżkę rozwoju wybierają częściej: ekspercką czy menedżerską?

## Zorientowani na rozwój zawodowy

Nasze badanie dowodzi, że eksperci HR ds. szkoleń nie tylko dbają o rozwój i wdrożenia strategii rozwoju kompetencji w firmach, ale także sami inwestują w posiadaną wiedzę. Wśród badanych ponad 7 na 10 deklaruje,

że stale rozwijają swoje kompetencje zawodowe w obszarze learning & development. Najczęściej przejawia się to w nabywaniu na bieżąco nowych kompetencji miękkich (73%), a nieco rzadziej – kompetencji twardych (56%).

**71%** ekspertów HR ds. szkoleń deklaruje, że stale rozwijają swoje kompetencje zawodowe w obszarze nauki i rozwoju kadr (ang. Learning & Development).

Źródło: badanie GoodHabitiz, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Wśród umiejętności, na których osobistym zdobywaniu zależy ekspertom HR ds. szkoleń, szczególnie wyróżniają się kompetencje cyfrowe. 59% respondentów umieściło je wśród trzech najważniejszych priorytetów rozwojowych na najbliższe 2-3 lata. Na drugim miejscu znalazły się zdolności przywódcze (55%). Ten wynik ponownie dowodzi, że zarówno w odniesieniu do

ogółu pracowników, jak i samych ekspertów HR ds. szkoleń w najbliższej przyszłości zyskiwać będzie łączenie kompetencji twardych i miękkich w ramach tzw. skill blendingu. W czołowej piątce pożądanych kompetencji przyszłości znalazły się także zarządzanie zespołem i znajomość języków obcych (po 35%) oraz efektywna komunikacja w organizacji (30%).

## 5 najczęstszych form rozwoju pracowników L&D w firmach

**72%** Szkolenia z kompetencji miękkich

**65%** Szkolenia z kompetencji twardych

**51%** Budżet na konferencje / webinary/ wydarzenia

**46%** Finansowanie zewnętrznych certyfikatów

**37%** Dostęp do nowych narzędzi L&D

Źródło: badanie GoodHabit, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development. Możliwość wyboru maksymalnie trzech odpowiedzi.

## Jak uczą się uczący. Wsparcie pracodawcy

Jak pracodawcy dbają o rozwój zawodowy ekspertów HR ds. szkoleń? Większość ma dostęp do szkoleń zarówno z kompetencji miękkich (72%) jak i twardych (65%) – choć te drugie udostępniane są im zauważalnie rzadziej. Ważną rolę w poszerzaniu kompetencji badanych odgrywają także budżety na konferencje, webinary

i wydarzenia branżowe (51%). Blisko połowa respondentów deklaruje, że w swoim miejscu mogą liczyć także na finansowanie przez pracodawcę zewnętrznych certyfikatów (46%). Co interesujące, najrzadziej deklarują oni otrzymywanie od pracodawców dostępu do nowych narzędzi L&D (37%).

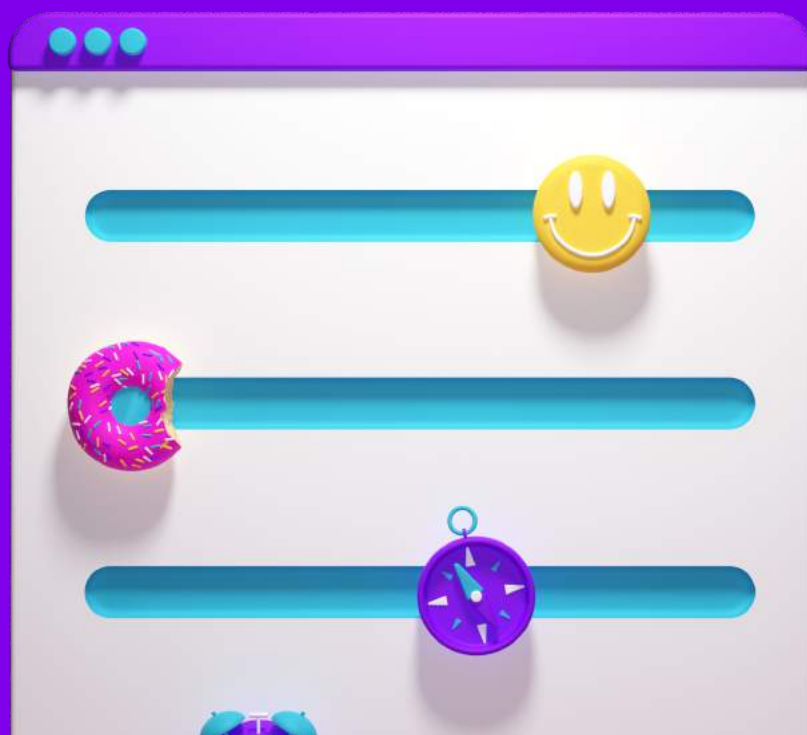
## Ekspert pilnie poszukiwany

Realne wsparcie rozwoju kompetencji ekspertów HR ds. szkoleń jest ważne także pod kątem rekrutacji najlepszych talentów w tej dziedzinie. Według badania aż 4 na 10 firm zatrudniających tę grupę ma problemy ze znalezieniem kandydatów do pracy o odpowiednich poszukiwanych kompetencjach, zdolnych do skutecznego rozwoju

strategii rozwoju pracowników. Niedobór odpowiednich kandydatów przekłada się na możliwości dla wykwalifikowanych specjalistów. Ponad połowa respondentów uważa, że pracownicy L&D będą mieli w najbliższych latach duży wybór ofert pracy, towarzyszący rosnącej roli szkoleń i podwyższania umiejętności zespołów w firmach.

**40%** firm zatrudniających ekspertów HR ds. szkoleń ma problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy o tej specjalizacji.

Źródło: badanie GoodHabit, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.





# Okiem eksperta



## Jakub Gębura

Account Manager,  
GoodHabit Poland

Zdecydowanym numerem jeden wśród kompetencji, które chcą zdobywać eksperci HR odpowiedzialni za rozwój i szkolenia, stały się umiejętności cyfrowe. Większość firm jest wciąż przyzwyczajona do szkoleń stacjonarnych. Jednak hybrydowe środowisko pracy oznacza mniej godzin dostępności pracownika w biurze, a co za tym idzie, coraz trudniej jest organizować wydarzenia „na miejscu”. Większość ekspertów HR ds. szkoleń uczestniczących w naszym badaniu zakłada, że będzie przynajmniej częściowo pracować zdalnie dziś i w przyszłości. Z uwagi na tę sytuację, należy przemyśleć modele rozwoju zespołów i wzbogacić wewnętrzną ofertę szkoleniową, dodając do niej nowe możliwości dla pracowników zdalnych. Kompetencje digitalowe oraz dostępność narzędzi szkoleniowych online, odgrywają w tym procesie szczególną rolę. Zarówno pracownicy HR, jak i talenty zatrudnione w organizacji potrzebują więc nowego zestawu umiejętności. Dla ekspertów HR to chociażby zarządzanie

oprogramowaniem i analityką HR, dla pracowników - swobodne poruszanie się po platformach online.

Obok kształcenia cyfrowego, pracownicy odpowiedzialni za rozwój w organizacjach chcą podnosić swoje kompetencje miękkie. Efektywne łączenie tzw. soft skills and hard skills, to zdaniem ekspertów HR główne wyzwanie firm na nadchodzące lata. Mowa oczywiście o skill blendingu. Oprócz twardej, konkretnej wiedzy, biznes potrzebuje talentów, które są elastyczne w swoim podejściu, efektywnie się komunikują, potrafią zarządzać swoją produktywnością czy konfliktami. Szczególnie w zespołach rozproszonych, gdzie właściwa komunikacja jest esencją udanej współpracy.

Nie dziwi więc rosnąca liczba ofert pracy dla specjalistów odpowiedzialnych za szkolenie kadr. To oni kształtują i zapewniają dalszy rozwój pracowników i firm. Ważne, aby dostrzec synergii w tym procesie. Dobrą wiadomością jest fakt, że pracodawcy chętnie inwestują w wykwalifikowanych ekspertów HR. Okazuje się bowiem, że takich niełatwo jest znaleźć. Popyt przewyższa podaż, co stawia szkoleniowców w bardzo dobrej pozycji, ale wreszcie świadczy także o strategicznym i długofalowym podejściu do rozwoju talentów.





# Studium branży

## Business services

## Rozwój kadr przyszłości

**Rozwój kompetencji jest dziś jednym z priorytetów firm, które chcą rozwijać się w nowej rzeczywistości. Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest tego doskonałym przykładem.**

Centra biznesowe działające w Polsce już dziś zatrudniają ponad 400 tysięcy osób, przyciągając bezprecedensową liczbę wysokiej jakości zadań, realizowanych na globalną skalę. Prowadzenie tych projektów wymaga stałego rozwoju kompetencji kadr i wdrażania strategii learning & development na dużą skalę. Sektor nowoczesnych usług biznesowych stanowi więc świetny przykład rozwiązań, wyzwań i szans, jakie nowo rodzące się zestawy kompetencji stawiają przed firmami działającymi w Polsce. By je lepiej poznać, analizujemy informacje o sektorze i odpowiedzi respondentów GoodHabitiz.



## Kuźnia międzynarodowych talentów

Sektor nowoczesnych usług biznesowych (ang. business services) od kilkunastu lat odpowiada za realizację w Polsce projektów na międzynarodową, a nieraz globalną skalę. To właśnie w należących do niego centrach prowadzone są m.in. procesy technologiczne, księgowo, finansowe, HR, obsługi klienta, marketingowe, logistyczne czy badawczo-rozwojowe na rzecz firm z 46 krajów. Wśród nich znajduje się ponad 102 inwestorów z prestiżowej listy Fortune 500.

Jednocześnie jest to branża, która jest jednym z liderów pod względem kompleksowych wdrożeń strategii learning&development (L&D) w Polsce. Według szacunków Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) zatrudnia on obecnie ponad 400 000 osób. To ponad 6% całkowitego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w Polsce. Co szczególnie ważne, centra biznesowe odpowiadają za rozwój w Polsce wielu talentów o międzynarodowym doświadczeniu, w tym ekspertów zarządzających projektami realizowanymi na globalną skalę.

To niezwykle istotny zasób kadr gotowych na wyzwania przyszłości. Dlatego postanowiliśmy poświęcić oddzielny rozdział raportu GoodHabitZ opiniom, którymi podzielili się eksperci HR ds. szkoleń pochodzący z sektora business services. Wskazują one zarówno na kierunki działań rozwojowych, które mogą inspirować wiele firm z innych branż, jak i wyzwania przyszłości, którym musi stawić czoła w najbliższych latach gospodarka i rynek pracy w Polsce.

Ze względu na stosunkowo małą liczebność grupy badawczej, wyniki z raportu GoodHabitZ dotyczące przedstawicieli sektora business services prezentujemy bez danych procentowych. Należy je traktować wyłącznie jako punkt wyjściowy do dalszej dyskusji i analiz, zwracający jednak uwagę na interesujące tendencje. Własne dane zestawiamy z ustaleniami raportu „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2022” autorstwa ABSL, którego partnerem merytorycznym jest GoodHabitZ.

## 2 na 3

ekspertów HR ds. szkoleń deklaruje, że ich firma posiada strategię learning&development. To wyraźnie więcej, niż w przypadku ogółu badanych.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=30 pracowników learning&development z sektora nowoczesnych usług biznesowych.

## Wyzwania i rozwiązania

Według danych ABSL skala zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce wzrosła w latach 2016-2022 aż o 63%. Tak wysokie tempo zatrudnienia wpływa na ogromne zapotrzebowanie na kadry i rywalizację o talenty między pracodawcami. Aż 53% centrów badanych przez ABSL postrzega obecną zbyt małą dostępność pracowników wykwalifikowanych w Polsce jako podstawową lub znaczącą barierę dla działalności i rozwoju swoich centrów. Co więcej, przedstawiciele sektora podkreślają, że może mieć on negatywny wpływ na rozwój branży na poziomie zbliżonym do presji inflacyjnej i zmian w otoczeniu regulacyjnym.

Tak istotne wyzwanie w obszarze rekrutacji wymaga rozwoju działań learning&development (L&D) na dużą skalę. Potwierdzają to deklaracje respondentów GoodHabitZ.

W naszym badaniu aż 2 na 3 ekspertów HR ds. szkoleń z sektora nowoczesnych usług biznesowych zadeklarowało, że ich firma posiada strategię L&D – co stanowi wynik wyraźnie wyższy od odnotowanego wśród ogółu badanych.

Jak pracodawcy z sektora starają się przeciwdziałać temu problemowi? W badaniu ABSL wciąż najczęściej wymienianymi metodami jest rekrutacja pracowników z innych lokalizacji w Polsce oraz z zagranicy, a także prowadzenie programów praktyk i współpraca z uczelniami wyższymi. Jednak aż blisko połowa z przedstawicieli branży deklaruje, że wdrażają programy podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowywania części swoich kadr. Co więcej, 8 na 10 oferuje kadrze kursy językowe, a 73% - kursy i certyfikaty zawodowe.

Odpowiedzi badanych GoodHabitZ również potwierdzają, że w rozwoju kompetencji w centrach biznesowych strategiczną rolę odgrywają narzędzia online. Wśród najważniejszych form nabywania kompetencji w swoich firmach wymienili oni aż cztery wykorzystujące edukację poprzez

sieć. Na tej liście znalazły się szkolenia online, zewnętrzne i wewnątrzfirmowe platformy ze szkoleniami, a także tutoriale i kursy zawodowe. Na trzecim miejscu, jako jedyne spoza świata cyfrowego, uplasowały się szkolenia offline, prowadzone np. w siedzibie firmy.

### 5 najczęściej zapewnianych narzędzi szkoleniowych opinii badanych z sektora nowoczesnych usług biznesowych

01. Szkolenia online
02. Zewnętrzne platformy ze szkoleniami
03. Szkolenia offline („na żywo”)
04. Firmowe platformy ze szkoleniami
05. Tutoriale i kursy

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=30 pracowników learning&development z sektora nowoczesnych usług biznesowych.

## Wyzwania w zdobywaniu kompetencji

Poziom zaangażowania centrów w kształcenie kadr nie oznacza jednak, że nie muszą one stawiać czoła wyzwaniom w obszarze

learning&development. Wśród 5 trudności, z którymi muszą się mierzyć, badani GoodHabitZ wymieniają zarówno kwestie organizacyjne, jak

i komunikacyjne. Badani zwracają szczególną uwagę na niedostateczne zaangażowanie pracowników w programy rozwoju, ale także na niską świadomość oferty L&D w firmie i jej nieodpowiednią promocję.

Takie odpowiedzi podkreślają, jak ważnym czynnikiem w rozwoju kadr jest nie tylko dostarczenie odpowiednich narzędzi, ale także zachęcenie pracowników do korzystania z nich. Promocja oferty szkoleniowej powinna być realizowana w skoordynowany sposób nie tylko przez działy HR, ale

też zarządy czy menedżerów liniowych. Jednak utrudniają to wyzwania związane z organizacją. W czołowej piątce trudności badani z sektora nowoczesnych usług biznesowych wyliczają bowiem niewystarczający budżet na szkolenia, a także brak strategii rozwoju w firmie. Jak się okazuje, mimo wyższego nacisku na rozwój, niż w innych branżach, kwestie budżetowe i strategiczne wciąż należą do istotnych wyzwań dla przedstawicieli business services odpowiedzialnych za szkolenia.

### 5 kluczowych wyzwań w obszarze L&D opinie badanych z sektora nowoczesnych usług biznesowych

- 01.** Niedostateczne zaangażowanie pracowników
- 02.** Niewystarczający budżet na szkolenia
- 03.** Brak strategii rozwoju kompetencji w firmie
- 04.** Niska świadomość oferty rozwoju kompetencji
- 05.** Nieodpowiednia komunikacja rozwoju kompetencji wewnątrz firmy

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=30 pracowników learning&development z sektora nowoczesnych usług biznesowych.

## Kompetencje miękkie pilnie poszukiwane

Ze względu na zasięg i poziom zaawansowania realizowanych projektów, sektor nowoczesnych usług biznesowych należy do branż najsilniej odczuwających ewolucję poszukiwanych kompetencji. Według danych ABSL aż 72% jego przedstawicieli w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziło innowację w swojej działalności, a 76% rozszerzyło lub znacznie rozszerzyło zakres działalności w 2021 roku. Co szczególnie ważne, w tym roku po raz pierwszy tzw. udział procesów opartych na wiedzy w sektorze okazał się wyższy od tzw. pracy transakcyjnej. Oznacza to, że większość zadań w branży, by osiągnąć wymagany poziom efektywności, wymaga sześciu miesięcy lub więcej.

Tak szybka ewolucja powoduje także, że również w sektorze nowoczesnych usług biznesowych zyskuje na znaczeniu tzw. skill blending, czyli zdolność do jednoczesnego rozwoju u pracowników kompetencji twardych, miękkich i cyfrowych. Rosnąca liczba procesów biznesowych wymaga bowiem sprawnego łączenia różnych zestawów umiejętności z różnych dziedzin. W praktyce wśród wymienianych przez ABSL najważniejszych kompetencji niezbędnych dla rozwoju sektora w Polsce tuż po analityce predykcyjnej i umiejętnościach technicznych wymieniane są przywództwo, kompetencje językowe i miękkie.

### 5 kluczowych kompetencji pracowników opinie badanych z sektora nowoczesnych usług biznesowych

01. Kompetencje cyfrowe
02. Produktywność w pracy zdalnej i hybrydowej
03. Efektywna komunikacja w organizacji
04. Znajomość języków obcych
05. Umiejętności interpersonalne

Te wyniki w dużym stopniu pokrywają się z odpowiedziami reprezentantów business services, uczestniczących w badaniu GoodHabitZ. Respondenci na pierwszym miejscu uplasowali kompetencje cyfrowe, których rola w tym sektorze rośnie od lat. Na kolejnych miejscach znalazły się jednak umiejętności miękkie – produktywność w pracy zdalnej i hybrydowej oraz efektywna komunikacja w organizacji. Na czwartej pozycji uplasowała się znajomość języków obcych, a na piątym – umiejętności interpersonalne.

## Dobre praktyki dla przyszłości

Rozwiązania szkoleniowe i kompetencyjne, które wypracują w najbliższych latach centra biznesowe działające w Polsce, będą ważną wskazówką dla innych pracodawców i pracowników w kraju. Jednocześnie pokażą, jak duży dalszy potencjał tkwi w zatrudnionych w nich talentach, które muszą stawiać czoła coraz bardziej międzynarodowym zadaniom na wysokich stanowiskach.

Według danych ABSL na skalę globalną działa aż 59% centrów

Szczególną uwagę warto zwrócić na produktywność w pracy zdalnej i hybrydowej. Duża rola tej umiejętności miękkiej to znak postpandemicznych czasów, w których silną pozycję wypracowały elastyczne modele pracy. Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest pod tym względem szczególnie, bo według analiz ABSL aż 70% jego pracowników pracuje przez przeważającą część czasu zdalnie.

zlokalizowanych w Polsce, a na rzecz przynajmniej kilku lokalizacji na świecie – aż 95%. Stanowiska szeregowe i niższego szczebla zajmuje tylko 30% pracowników sektora. Starania o jeszcze lepszej jakości rozwój kompetencji to także starania o rozwój młodych kadr, które w najbliższych latach będą decydowały o rozwoju wielu inwestycji zagranicznych nad Wisłą. Aż 63% kadry sektora to przedstawiciele Generacji Z i Y, czyli osoby do 34 roku życia.



# O raporcie

**Raport Bilans zawodowego rozwoju** to pierwsze w Polsce tak kompleksowe opracowanie wyzwań, aspiracji i opinii ekspertów HR ds. szkoleń. Treść raportu oparliśmy na badaniu ilościowym, zrealizowanym przez GoodHabitZ i dat:awesome by Linkleaders w sierpniu i wrześniu 2022 roku za pośrednictwem narzędzia Webankieta. W pomiarze przeprowadzonym metodą profesjonalnego formularza internetowego (CAWI) wzięła udział grupa 114 ekspertów HR ds. szkoleń pracujących w Polsce.

Celem, który postawiliśmy przed badaniem, było poznanie opinii ekspertów HR ds. szkoleń na temat rozwoju kompetencji pracowników w Polsce. Zapytaliśmy ekspertów m.in. o ich ocenę obecnego stanu dziedziny learning&development w Polsce, największe wyzwania w tym zakresie w kraju oraz perspektywy najbliższej przyszłości w obszarze szkoleń.

**114**  
badanych ekspertów HR  
ds. szkoleń



**27**  
zbadanych zagadnień  
związanych z L&D

**VIII / IX 2022**  
termin realizacji badania



# ○ GoodHabitz

GoodHabitz postrzega życie jako proces nieustannej nauki, dlatego robimy wszystko, co w naszej mocy, aby rozwój osobisty był przyjemny i maksymalnie dostępny dla każdego. Gdy uczysz się z pasją, czujesz się bardziej komfortowo jako ekspert, jesteś spełniony i odnosisz sukcesy, co działa nie tylko na Twoją korzyść, ale także firmy, w której pracujesz. Z radością wspieramy Twój rozwój – nawet w skromnym zakresie, oferując najbardziej atrakcyjne na rynku kursy związane z pracą oraz rozwojem osobistym. Wszystkie nasze szkolenia online tworzymy sami, bo wierzymy, że jakość, humor, entuzjazm i najwyższej klasy doświadczenia użytkownika mają znaczenie. Pomagamy organizacjom odnosić sukcesy w nauczaniu online, dając pracownikom kontrolę nad procesem ich własnego rozwoju. A najlepsze jest to, że wszyscy Twoi pracownicy mają nieograniczony dostęp do nauki w jednej, stałej cenie.



# To dobry dzień, żeby podnieść poprzeczkę liderom w Twojej organizacji.

Wypróbuj wszystkie nasze kursy online podczas darmowego, 14-dniowego okresu próbnego.

[Rozpocznij okres próbny](#)