



**Rola szkoleń i rozwoju zawodowego w
retencji pracowników.
Perspektywa pracodawców i pracowników**

Partnerzy Aplikuj.pl



Partnerzy medialni



Sukces organizacji zależy w dużej mierze od jej zdolności do adaptacji i innowacji. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają ludzie – pracownicy, którzy **swoją wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem napędzają rozwój firmy**.

W obliczu przyspieszającej cyfryzacji, globalizacji i rosnących oczekiwań klientów, kultura ciągłego rozwoju staje się nie tylko pożądanym atutem, ale wręcz koniecznością. To właśnie ona pozwala organizacjom na utrzymanie przewagi konkurencyjnej, przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych talentów oraz budowanie silnej marki pracodawcy. Kształtowanie takiego środowiska wymaga świadomych działań ze strony wszystkich członków zespołu, a szczególnie specjalistów HR.

Chcemy w tym opracowaniu pokazać, jak ważną rolę odgrywa dział HR w tworzeniu **kultury ciągłego rozwoju**. Dowiesz się m.in:

- Jakie są korzyści płynące z inwestycji w rozwój pracowników dla organizacji?
- W jaki sposób dział HR może wspierać pracowników w ich rozwoju zawodowym?
- Jakie narzędzia i metody są najbardziej efektywne w tworzeniu kultury uczenia się?
- Jak mierzyć skuteczność działań HR w zakresie rozwoju pracowników?

Zapraszamy do lektury, wszystkich zainteresowanych rozwojem pracowników i budowaniem organizacji opartej na wiedzy.

Zespół Aplikuj.pl

Spis treści

1. Perspektywa pracodawców	str. 5
2. Perspektywa pracowników	str. 10
3. Trendy w szkoleniach i rozwoju zawodowym	str. 14
4. Rola HR w tworzeniu kultury ciągłego rozwoju	str. 18
5. KPI szkoleń i rozwoju pracowników	str. 21
Podsumowanie	str. 22

Kluczowe dane z raportu

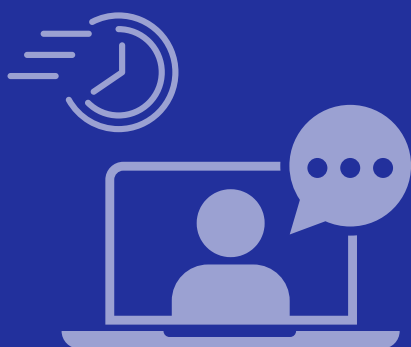
88%

pracowników
deklaruje chęć udziału
w szkoleniach



**Młodzi
profesjonaliści
cenią programy
mentoringowe
i szkolenia
liderskie**

**Rośnie
popularność
krótkich form
szkoleniowych i
nauki zdalnej**



Inwestowanie w
rozwój
pracowników to
nie tylko
zwiększanie ich
kompetencji, ale
także **klucz do
budowania ich
zaangażowania
i lojalności
wobec
organizacji.**



**Regularne
szkolenia
przyspieszają
adaptację do
zmian
technologicznych**



**KPI dla szkoleń
i rozwoju**

Przyrost wiedzy i
umiejętności

Stopień wdrożenia
umiejętności w pracy

Zwrot z inwestycji
(ROI) ze szkoleń

1. Perspektywa pracodawców

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Gallup¹, pracownicy, którzy mają możliwość rozwoju w swojej firmie, **są o 87% bardziej zaangażowani w swoją pracę**. To oznacza, że są bardziej zmotywowani do osiągania celów firmy, wykazują większą lojalność wobec organizacji i są bardziej wydajni w wykonywaniu swoich obowiązków. Co więcej, takie osoby są mniej podatne na wypalenie zawodowe i częściej rekomendują swoją firmę jako dobre miejsce pracy.

pracownicy, którzy mają możliwość rozwoju w swojej firmie, są

87%

bardziej zaangażowani w pracę

Budowanie lojalności wobec pracodawcy

Programy rozwojowe są skutecznym narzędziem budowania lojalności pracowniczej. Pracownicy, którzy widzą, że pracodawca inwestuje w ich rozwój, czują się bardziej związani z firmą i są mniej skłonni do poszukiwania nowych możliwości zatrudnienia. Lojalność pracownicza przekłada się z kolei na szereg korzyści dla organizacji, takich jak:



- stabilizacja zatrudnienia i zmniejszenie rotacji pracowników,
- wyższa jakość wykonywanej pracy,
- budowanie harmonijnych relacji między współpracownikami,
- osiągnięcie lepszych wyników finansowych.

Warto zauważyć, że **lojalność pracownicza** nie pojawia się automatycznie, ale jest wynikiem konsekwentnego wdrażania zaplanowanej wcześniej **strategii rozwoju pracowników**.

¹ State of the Global Workplace 2023 Report

Zwiększanie konkurencyjności firmy na rynku pracy

Firmy, które oferują kompleksowe i atrakcyjne programy rozwojowe, zyskują **reputację pożądanego pracodawcy**. Jednocześnie inwestowanie w rozwój pracowników ma bezpośredni wpływ na wzrost innowacyjności organizacji. Pracownicy, którzy regularnie podnoszą swoje kwalifikacje, są bardziej otwarci na generowanie nowych pomysłów i inicjatyw usprawniających działania operacyjne.



Regularne szkolenia i rozwój umożliwiają firmom **szybsze reagowanie na zmiany** rynkowe i technologiczne, co pozwala im **utrzymywać przewagę konkurencyjną**.

Inwestycje w rozwój pracowników zwiększają ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy, budując lojalność wobec organizacji. W dłuższej perspektywie takie działania **wzmacniają pozycję firmy** także na rynku pracy, poprawiając jej wizerunek i przyczyniając się do długoterminowego sukcesu.

”””



Krzysztof Ogniewski
CEO Elevato

Jednym z największych wyzwań, z którymi mierzą się działy HR, to walka o dwa wskaźniki: retencji i rotacji. Działy L&D mają tu znaczącą rolę do odegrania. Pracownicy chętniej zostają w organizacjach, które oferują im elastyczne możliwości rozwoju, z naciskiem na reskilling i upskilling. Szczególnie skuteczne okazują się rozwiązania, które pozwalają zespołom rozwijać się we własnym tempie.

Coraz więcej firm dostrzega, że inwestycje w kapitał ludzki to **nie koszt**, ale przede wszystkim strategiczny **element budowania przewagi konkurencyjnej**. Kluczem do sukcesu jest przemyślane podejście do szkoleń, uwzględniające zarówno potrzeby organizacji, jak i aspiracje pracowników.

Korzyści z inwestowania w rozwój pracowników

Inwestowanie w rozwój pracowników przynosi firmie wiele korzyści, zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Przede wszystkim, szkolenia pozwalają ukierunkować rozwój kadry na zdobywanie umiejętności, które są kluczowe dla osiągnięcia strategicznych celów organizacji.

Dzięki temu pracownicy nie tylko podnoszą swoje kwalifikacje, ale także stają się bardziej elastyczni i **zdolni do realizacji coraz bardziej wymagających zadań**. W efekcie firma zyskuje wysoko wykwalifikowany zespół, który może sprostać zmieniającym się wyzwaniom rynkowym i technologicznym.



Regularne szkolenia i programy rozwojowe pomagają także w **identyfikacji i rozwijaniu talentów wewnątrz organizacji**. Przykładem może być firma, która inwestuje w programy „upskilling” i „reskilling”, pozwalające pracownikom zdobywać nowe, zaawansowane kompetencje technologiczne, takie jak sztuczna inteligencja czy analityka danych. Dzięki temu firma nie tylko utrzymuje swoją pozycję lidera w innowacyjnych technologiach, ale również zachowuje lojalność pracowników, którzy czują, że ich rozwój zawodowy jest wspierany przez pracodawcę.

”””

Nazar Danczuk
Country Manager Jooble

Z mojej perspektywy jako managera, inwestycja w rozwój kompetencji pracowników nie tylko zwiększa ich efektywność, ale także buduje lojalność i poczucie wartości pracownika w organizacji. Specjaliści, którzy mają dostęp do szkoleń i mentoringu, czują, że ich rozwój jest priorytetem, co wzmacnia ich motywację i chęć pozostania w organizacji na dłużej. Dla pracodawcy to szansa na stworzenie wykwalifikowanego, zmotywowanego zespołu, który potrafi sprostać wyzwaniom rynkowym. Z kolei dla pracodawcy wykwalifikowany i zmotywowany zespół to fundament sukcesu.



Wyzwania związane z organizacją szkoleń

Mimo licznych korzyści, organizacja skutecznych szkoleń i programów rozwojowych niesie ze sobą wyzwania, które pracodawcy muszą pokonać, aby zmaksymalizować ich efektywność. Jednym z kluczowych problemów jest **właściwe dopasowanie tematyki szkoleń do rzeczywistych potrzeb firmy i oczekiwań pracowników**. Wymaga to przeprowadzenia szczegółowej analizy luk kompetencyjnych, a także zrozumienia przyszłych wyzwań, jakie mogą pojawić się w branży. Przykładem skutecznego podejścia może być systematyczna ocena wyników pracowników i regularne przeglądy strategicznych celów firmy, na podstawie których planowane są szkolenia.

 Wyzwania	Korzyści 
Dopasowanie tematyki szkoleń	Wykwalifikowana kadra
Transfer wiedzy do praktyki	Większa innowacyjność
Budżet i uzasadnienie kosztów	Zwiększona produktywność
Zmiany w kulturze organizacyjnej	Wyższa lojalność i zaangażowanie pracowników

Kolejnym wyzwaniem jest zapewnienie **efektywnego transferu zdobytej wiedzy do codziennej pracy**. Samo uczestnictwo w szkoleniach nie gwarantuje sukcesu – kluczowe jest stworzenie odpowiednich warunków, w których pracownicy będą mogli praktykować nowe umiejętności. Wymaga to nie tylko zmian w procesach operacyjnych, ale często także w kulturze organizacyjnej, która musi sprzyjać otwartości na nowe pomysły i innowacyjne podejścia. Dobrym rozwiązaniem może być wprowadzenie mechanizmów wspierających, takich jak **sesje follow-up, mentoring** czy **testowanie nowych umiejętności** w małych zespołach.

Nie można również pominąć kwestii budżetowych. Organizacja szkoleń, zwłaszcza w skali całej firmy, **może wiązać się z wysokimi kosztami**. Aby uzasadnić te wydatki przed zarządem, menedżerowie odpowiedzialni za rozwój muszą jasno przedstawić przewidywane korzyści, w tym zwrot z inwestycji (ROI) w postaci wyższej produktywności, lepszego zaangażowania pracowników i niższej rotacji.

Inwestycje w rozwój pracowników zwiększają ich zaangażowanie i motywację. Pracownicy, którzy mają jasno określoną ścieżkę kariery i regularnie uczestniczą w szkoleniach, są bardziej lojalni, ponieważ widzą w niej możliwość długoterminowego rozwoju. To w konsekwencji buduje **silną i stabilną kulturę organizacyjną**.

Mierzenie efektywności programów rozwojowych

Dla pracodawców niezwykle istotne jest mierzenie efektywności realizowanych programów rozwojowych, ponieważ pozwala to na ocenę zwrotu z inwestycji (ROI) oraz optymalizację przyszłych działań szkoleniowych. Kluczowe jest zrozumienie, jak szkolenia przekładają się na rzeczywiste zmiany w zachowaniach pracowników i ich wyniki, a także jaki mają wpływ na organizację jako całość.

Jednym z narzędzi służących do oceny skuteczności szkoleń jest **model LTEM (Learning Transfer Evaluation Model)**, który pozwala mierzyć efektywność programów na ośmiu poziomach. Model ten obejmuje całościową analizę, począwszy od reakcji uczestników i ich satysfakcji ze szkolenia, przez zdobytą wiedzę, aż po długofalowe zmiany w zachowaniach pracowników oraz wpływ na wyniki biznesowe firmy. Dzięki LTEM pracodawcy mogą ocenić, czy nowo zdobyte umiejętności są rzeczywiście wykorzystywane w codziennej pracy i czy przyczyniają się do wzrostu produktywności i innowacyjności.



3. Perspektywa pracowników

Współcześni pracownicy w znacznej mierze oczekują od pracodawców nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, ale również możliwości ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji. Poszukują szkoleń, które rozwijają zarówno umiejętności techniczne, jak i kompetencje miękkie.

Co więcej, wielu pracowników liczy na długoterminowy plan rozwoju, który pomoże im realizować indywidualne cele zawodowe.

Warto zauważyć, że **aż 88% pracowników deklaruje gotowość do uczestniczenia w programach rozwojowych**, jeśli pracodawca zapewni im taką możliwość. Pracownicy są również skłonni inwestować swój prywatny czas w rozwój, co pokazuje, jak dużą wartość przypisują podnoszeniu swoich kwalifikacji.

88%

pracowników
deklaruje gotowość do
uczestniczenia w
programach
rozwojowych

Wpływ szkoleń na retencję w różnych grupach wiekowych



Zetki

Pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1995 roku, dopiero zaczyna swoją przygodę z rynkiem pracy, ale już od początku stawia na rozwój zawodowy. Zetki są znane ze swojego entuzjazmu wobec nowych technologii i innowacji, a także z dużej potrzeby ciągłego zdobywania nowych umiejętności, szczególnie w obszarze cyfrowym. Preferują interaktywne, krótkie szkolenia online, które są elastyczne i łatwo dostępne. W tym pokoleniu dużą popularnością cieszą się platformy e-learningowe oraz **mikro-szkolenia**, które pozwalają na szybkie przyswajanie wiedzy i natychmiastowe jej zastosowanie w praktyce.

Zetki potrzebują jasnej ścieżki kariery i częstych możliwości rozwoju, aby pozostać lojalnymi wobec organizacji. Jeśli firma nie zapewnia odpowiednich szkoleń i narzędzi do samorealizacji, pracownicy z tego pokolenia mogą szybko zacząć szukać nowych możliwości zawodowych. Raporty pokazują, że brak dostępu do nowoczesnych form nauki i rozwoju zawodowego wśród Zetek może znacząco przyczyniać się do rotacji pracowników. Dla tego pokolenia, rozwój oznacza nie tylko szkolenia techniczne, ale także miękkie umiejętności, takie jak zarządzanie czasem, kreatywność oraz innowacyjne myślenie.



Milenialsi

Stanowią obecnie dużą część globalnej siły roboczej i mają konkretne oczekiwania wobec swojego rozwoju zawodowego. W przeciwieństwie do starszych pokoleń, Millenialsi w pracy szukają nie tylko stabilizacji, ale także satysfakcji i sensu. Ich potrzeby rozwojowe koncentrują się na możliwościach doskonalenia umiejętności przywódczych oraz pracy zespołowej. Często oczekują mentorstwa oraz dostępu do programów rozwoju kompetencji interpersonalnych.

Podobnie jak Zetki, Millenialsi cenią elastyczne formy nauki i rozwój online, ale dodatkowo preferują szkolenia, potwierdzone np. certyfikatem. Pracodawcy, którzy oferują programy rozwoju osobistego i zawodowego, są w stanie zyskać lojalność tej grupy, która oczekuje, że ich praca będzie miała realny wpływ na ich karierę i możliwości awansu. Z badań wynika, że Millenialsi, którzy otrzymują regularne szkolenia i mentoring, są mniej skłonni do zmiany pracodawcy, ponieważ czują, że ciągle rozwijają się wraz z organizacją.



Pokolenie X

Mają zróżnicowane podejście do szkoleń. Wielu przedstawicieli tej grupy pełni obecnie funkcje menedżerskie lub kierownicze, co oznacza, że ich potrzeby rozwojowe koncentrują się na **strategicznym myśleniu, zarządzaniu zespołem i rozwijaniu kompetencji przywódczych**. W przeciwieństwie do młodszych pokoleń, Pokolenie X ceni szkolenia długofalowe, które pozwalają na głębokie zrozumienie tematów oraz praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy.

Szkolenia dla Pokolenia X muszą być dostosowane do ich bardziej ugruntowanej wiedzy i doświadczenia. Często preferują tradycyjne formy kształcenia, takie jak warsztaty prowadzone przez ekspertów lub intensywne programy rozwojowe.

Kluczowym elementem, który może zwiększyć retencję tej grupy, jest zapewnienie możliwości dalszego awansu, **rozwój kompetencji menedżerskich oraz rozwijanie umiejętności związanych z zarządzaniem zmianą i negocjacjami**, które pozwolą im skutecznie radzić sobie w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.



Pracownicy 50+

stanowią coraz większy odsetek w wielu organizacjach, a ich podejście do rozwoju zawodowego często różni się od młodszych pokoleń. W tej grupie dominują osoby, które mają już długie doświadczenie zawodowe i są ekspertami w swoich dziedzinach. Dla wielu z nich szkolenia nie są kluczowym czynnikiem w decyzjach o dalszym zatrudnieniu, jednak nie oznacza to, że nie są otwarci na rozwój. Wręcz przeciwnie – pracownicy 50+ chętnie uczestniczą w programach, które pozwalają im doskonalić **umiejętności związane z nowymi technologiami, zarządzaniem wiedzą oraz mentoringiem młodszych pracowników.**

Kluczowym aspektem w utrzymaniu tej grupy w firmie jest dostosowanie szkoleń do ich indywidualnych potrzeb i preferencji. Warto postawić na szkolenia, które pozwolą im na skuteczne przekazywanie wiedzy oraz rozwój umiejętności w zakresie zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Ponadto, pracownicy w wieku 50+ często poszukują możliwości udziału w projektach o większej autonomii, co zwiększa ich motywację i zaangażowanie. Z badań wynika, że organizacje, które wspierają rozwój starszych pracowników poprzez indywidualnie dopasowane programy szkoleń, cieszą się wyższą retencją w tej grupie wiekowej.



Joanna Oleszkiewicz

Rekruter, szkoleniowiec,
specjalista ds. HR w DIY Logistic Services

Olbrzymim wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest dostosowanie programów szkoleniowych do zróżnicowanych oczekiwań i potrzeb różnych pokoleń pracowników - Zetki, Millenialsi i Pokolenie X mają odmienne preferencje w zakresie zarówno form i metod nauki, jak i przekazywanych treści. Wypracowanie odpowiedniego programu szkoleniowego, które zwiększy zaangażowanie pracowników i rozwinię ich umiejętności jest bardzo istotne z punktu widzenia pracodawcy - może zapewnić bowiem lojalność i zaangażowanie pracowników, zredukować rotację i przyczynić się do wzrostu innowacyjności i produktywności w organizacji. Dzięki dostosowaniu programów szkoleń do różnych pokoleń możemy zadbać o to, by potencjał każdego z pracowników był właściwie wykorzystany, co bezpośrednio przekłada się zarówno na lepsze wyniki biznesowe, jak i budowanie marki pracodawcy.

Ocena oferty szkoleniowej pracodawcy

Z perspektywy pracownika oferta szkoleniowa jest oceniana pod kątem jej różnorodności i elastyczności. Kandydaci szukają szkoleń dostosowanych do różnych poziomów zaawansowania – od kursów dla początkujących, po zaawansowane programy menedżerskie. Istotne jest także, czy oferta obejmuje nowoczesne formy edukacji, takie jak szkolenia online, warsztaty z ekspertami branżowymi, czy mentoring. Pracownicy zwracają również uwagę na to, czy zdobyte umiejętności są praktyczne i mogą być natychmiastowo wykorzystane w pracy, a także, czy szkolenia prowadzą do uzyskania certyfikatów, które mają wartość na rynku pracy.



Wnioski z badań wskazują, że firmy, które oferują szerokie i spersonalizowane programy rozwoju, są postrzegane jako bardziej atrakcyjni pracodawcy, co pozytywnie wpływa na ich zdolność przyciągania oraz utrzymania talentów.

4. Trendy w szkoleniach i rozwoju zawodowym

Indywidualne plany rozwoju.

stają się coraz popularniejszym narzędziem wspierającym rozwój zawodowy pracowników. Firmy zdają sobie sprawę, że **każdy pracownik ma unikalne potrzeby i cele zawodowe**. Dlatego też, zamiast oferować standardowe programy szkoleniowe, organizacje skupiają się na **tworzeniu spersonalizowanych ścieżek rozwoju**. Indywidualne plany rozwoju pozwalają pracownikom na określenie własnych celów zawodowych oraz sposobów ich osiągnięcia, co zwiększa ich zaangażowanie i motywację do pracy.



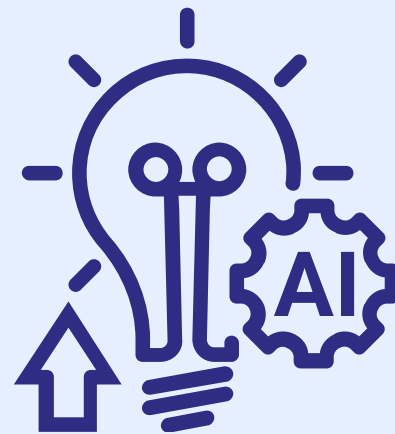
Dostosowanie szkoleń do stylów uczenia się

Pracownicy przyswajają wiedzę w różny sposób. Niektórzy są wzrokowcami, inni słuchowcami, a jeszcze inni kinestetykami. Dlatego też, **nowoczesne programy szkoleniowe oferują różnorodne formy przekazywania wiedzy**, takie jak prezentacje multimedialne, podcasty, warsztaty praktyczne czy symulacje. Takie podejście pozwala na zwiększenie efektywności szkoleń i lepsze przyswajanie wiedzy przez pracowników.

W ostatnich latach obserwujemy również rosnącą popularność szkoleń online. Pandemia COVID-19 przyspieszyła ten trend, zmuszając firmy do przeniesienia wielu działań szkoleniowych do przestrzeni wirtualnej. Szkolenia online oferują wiele korzyści, takich jak **elastyczność czasowa i lokalizacyjna**, możliwość dostosowania tempa nauki do indywidualnych potrzeb oraz **redukcja kosztów** związanych z organizacją szkoleń stacjonarnych. Jednakże, wiele firm decyduje się na model hybrydowy, łączący elementy szkoleń online i stacjonarnych, aby wykorzystać zalety obu form.

Wykorzystanie nowych technologii i sztucznej inteligencji w rozwoju pracowników

to trend, który nabiera coraz większego znaczenia. Platformy e-learningowe oparte na sztucznej inteligencji **potrafią analizować postępy pracowników i dostosowywać treści szkoleniowe do ich indywidualnych potrzeb**. Wirtualna i rozszerzona rzeczywistość znajdują zastosowanie w symulacjach biznesowych, umożliwiając pracownikom ćwiczenie umiejętności w bezpiecznym, wirtualnym środowisku.



Microlearning i szkolenia just-in-time stawia na integrację z codzienną pracą. Istotą są **krótkie sesje edukacyjne**, które można wdrażać od razu w praktyce. Dzięki elastyczności i dopasowaniu do rzeczywistych potrzeb pracowników, **wiedza jest szybciej przyswajana, a efekty widoczne natychmiast**.

Firmy, które wprowadzają microlearning, wspierają kulturę nieustannego rozwoju, co przekłada się na większą wydajność, innowacyjność i satysfakcję pracowników.



Witold Królczyk
PR & Marketing Manager, Aplikuj.pl



Pracownicy szukają szkoleń, które naprawdę odpowiadają na ich potrzeby i wspierają ich cele zawodowe. Oczywiście technologia, jak platformy online czy mikro-learning, świetnie się sprawdza, ale nie można zapominać o wartości kontaktu z drugim człowiekiem. Rozmowa z trenerem czy wymiana doświadczeń z kimś, kto przeszedł podobną drogę, daje coś, czego sama technologia nie zapewni – praktyczny kontekst i poczucie, że ktoś faktycznie rozumie nasze wyzwania.



Spółeczności praktyków

stanowią niezwykle cenne źródło rozwoju zawodowego, umożliwiając pracownikom **wymianę wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk w ich branży**. Przykładem takich społeczności mogą być grupy tematyczne na LinkedIn, takie jak „HR Polska” dla specjalistów HR lub „Data Science Polska” dla osób zainteresowanych analizą danych i sztuczną inteligencją. Udział w takich grupach umożliwia aktywną dyskusję z ekspertami oraz zdobywanie informacji o najnowszych trendach i narzędziach w danej dziedzinie.

Spółeczności praktyków działają nie tylko w środowisku online, ale także w ramach firmowych sieci, gdzie pracownicy tworzą grupy zainteresowań, wymieniając się doświadczeniami w trakcie regularnych spotkań lub forów dyskusyjnych. Dzięki takiemu podejściu pracownicy rozwijają swoje kompetencje, rozwiązują codzienne problemy oraz budują relacje zawodowe, co przekłada się na ich rozwój i długotrwałe zaangażowanie w firmie.

Gamifikacja w procesie uczenia się

Wykorzystanie mechanizmów znanych z gier w procesach edukacyjnych, staje się coraz bardziej popularna jako metoda angażująca pracowników w rozwój. Wprowadzenie elementów takich jak **rywalizacja, punkty, odznaki czy tablice wyników sprawia, że nauka staje się nie tylko skuteczniejsza, ale również bardziej atrakcyjna i motywująca**. Przykładem może być platforma szkoleniowa Duolingo, która dzięki systemowi punktów i wyzwań zachęca do regularnej nauki języków obcych, co z powodzeniem można przenieść na grunt korporacyjny.



Mentoring i coaching

odgrywają kluczową rolę w procesie rozwoju zawodowego, wpływając na retencję pracowników poprzez budowanie ich zaangażowania i poczucia wsparcia w organizacji. Mentoring, polegający na relacji między doświadczonym pracownikiem a młodszym, **umożliwia przekazywanie wiedzy, doświadczeń oraz rozwijanie umiejętności miękkich**. Pracownicy, którzy mają dostęp do mentorów, są bardziej skłonni pozostać w firmie, ponieważ czują, że ich rozwój jest wspierany przez organizację na poziomie indywidualnym.

Z kolei **coaching, skoncentrowany na konkretnych celach rozwojowych i zadaniach, pomaga pracownikom w osiągnięciu wyznaczonych rezultatów**, co wzmacnia ich motywację i satysfakcję zawodową. Organizacje, które inwestują w programy mentoringowe i coachingowe, zyskują lojalnych pracowników, ponieważ tego rodzaju inicjatywy dają im nie tylko narzędzia do rozwoju, ale także przestrzeń do refleksji nad własną ścieżką kariery. To z kolei znacząco wpływa na zmniejszenie rotacji, szczególnie wśród pracowników o wysokim potencjale, którzy cenią wsparcie w ich indywidualnym rozwoju.



”””

Martyna Lempert
CEO TeamBoost

Zauważam ogromną potrzebę inwestowania przez organizacje w programy rozwojowe, które wspierają pracowników w rzeczywistej implementacji zdobytej wiedzy. Jednorazowe szkolenia często inspirują i dostarczają cennej wiedzy, jednak w codziennej pracy pracownicy napotykają trudności z jej wdrożeniem w praktyce. To właśnie programy rozwojowe z elementami indywidualnego wsparcia – jak mentoring czy coaching – łączą te potrzeby i pomagają skutecznie przekuć teorię w praktyczne umiejętności, czyniąc te inicjatywy o wiele bardziej efektywnymi niż tradycyjne szkolenia.



5. Rola HR w tworzeniu kultury ciągłego rozwoju

1

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Dobre poznanie potrzeb pracowników jest fundamentem skutecznych programów rozwojowych. HR powinien regularnie przeprowadzać ankiety, rozmowy indywidualne lub grupowe, by zrozumieć, jakie umiejętności pracownicy chcą rozwijać, a jakie są niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych firmy. Przykładowo, przeprowadzenie diagnozy kompetencji może wskazać, że większość zespołu potrzebuje szkoleń z nowych narzędzi IT lub umiejętności miękkich, takich jak komunikacja interpersonalna.

2

Budżetowanie szkoleń i rozwoju zawodowego

Skuteczny rozwój pracowników wymaga odpowiednich nakładów finansowych, a budżet na szkolenia powinien być traktowany jako inwestycja, a nie koszt. Przy jego ustalaniu należy uwzględnić zarówno potrzeby indywidualne pracowników, jak i strategiczne cele firmy.

HR powinien przygotować szczegółowy budżet, uwzględniając koszty szkoleń zewnętrznych, wewnętrznych, narzędzi e-learningowych oraz wszelkich innych działań związanych z rozwojem. Można zastosować różne modele finansowania, np. współfinansowanie przez pracownika i pracodawcę. Warto pamiętać, że elastyczne podejście do budżetowania pozwala na szybszą reakcję na zmieniające się potrzeby rynku i organizacji.

3

Projektowanie ścieżek kariery

Warto stworzyć indywidualne plany rozwoju dla każdego pracownika, uwzględniając jego aspiracje i potencjał. Przykładowo, młodszy specjalista może mieć wyznaczoną ścieżkę rozwoju, która prowadzi będzie do stanowiska starszego specjalisty, a następnie kierownika projektu.

Można również wprowadzić system mentoringu, który pozwoli pracownikom zdobywać wiedzę i doświadczenie od bardziej doświadczonych kolegów.

Przy tworzeniu ścieżek warto uwzględnić zarówno aspekty formalne (np. awanse), jak i nieformalne (np. zdobywanie nowych kompetencji). Dobrym przykładem są firmy konsultingowe, które oferują swoim pracownikom możliwość specjalizacji w różnych dziedzinach oraz zdobycia certyfikatów międzynarodowych.

4

Współpraca z menedżerami w zakresie rozwoju pracowników

Menedżerowie odgrywają kluczową rolę w rozwoju pracowników – to oni mają realny wpływ na ich zaangażowanie i osiąganie celów. Regularne rozmowy rozwojowe, wsparcie w realizacji zadań i konstruktywny feedback są nieodłącznym elementem tego procesu. Z kolei dział HR może wspierać menedżerów, dostarczając im narzędzia i szkolenia, które ułatwią prowadzenie rozmów, efektywne delegowanie zadań i przekazywanie wartościowych informacji zwrotnych.

5

Mierzenie wpływu szkoleń na retencję pracowników

Aby ocenić skuteczność programów szkoleniowych, należy zdefiniować konkretne wskaźniki (KPI). Mogą to być np. poziom satysfakcji pracowników, wzrost wydajności, liczba awansów czy zmniejszenie rotacji. Warto również przeprowadzać badania po zakończeniu szkoleń, aby uzyskać feedback od uczestników.

6

Tworzenie środowiska sprzyjającego uczeniu się

W firmie warto zadbać o atmosferę, która sprzyja poczuciu bezpieczeństwa i daje przestrzeń na popełnianie błędów oraz wyciąganie z nich wniosków. Dobrym pomysłem jest organizowanie spotkań umożliwiających wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami. Świetnie sprawdzi się także system mentoringu, gdzie bardziej doświadczeni członkowie zespołu wspierają młodszych kolegów.

Przydatne mogą być przestrzenie dedykowane nauce, takie jak biblioteka, sala szkoleniowa czy platforma online. Warto również stawiać na wydarzenia, takie jak warsztaty, konferencje czy hackathony, które stymulują rozwój i umożliwiają dzielenie się pomysłami.

7

Employer branding poprzez programy rozwojowe

Inwestycje w rozwój pracowników to doskonały sposób na budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy. Warto promować programy szkoleniowe w mediach społecznościowych, na stronie internetowej firmy oraz podczas wydarzeń branżowych. Przykładowo, wiele firm technologicznych w Polsce organizuje hackathony i konkursy, które mają na celu przyciągnąć utalentowanych programistów.

8

Przyciąganie talentów dzięki ofercie szkoleniowej

Atrakcyjna oferta szkoleniowa może być istotnym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Warto podkreślać możliwości rozwoju podczas rekrutacji i prezentować konkretne przykłady programów szkoleniowych.

9

Promowanie kultury feedbacku

HR może wspierać budowanie środowiska, w którym regularna wymiana informacji zwrotnych staje się naturalnym elementem codziennej pracy. Taka kultura sprzyja identyfikowaniu obszarów do rozwoju i motywuje pracowników do stałego doskonalenia się.

10

Komunikacja zewnętrzna możliwości rozwoju w firmie

Regularna komunikacja na temat możliwości rozwoju w firmie jest kluczowa. Można to robić poprzez newslettery, intranet, media społecznościowe oraz udział w targach pracy. Warto również współpracować z uczelniami i organizacjami branżowymi, aby zwiększyć świadomość marki pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów.

Sabina Stodolak

HR Content Manager, tomHRM

”””

Kiedy biznes, za pośrednictwem HR, aktywnie wspiera rozwój pracowników, jednocześnie buduje kulturę organizacji, w której zdobywanie wiedzy i ciągłe doskonalenie posiadanych kompetencji stają się naturalnym elementem codzienności. Taka kultura to nie tylko wyższe zaangażowanie pracowników, ale też klucz do innowacyjności całej organizacji.



6. KPI szkoleń i rozwoju pracowników

KPI	Sposób obliczania	Zalecenia dotyczące stosowania
Koszt szkolenia na pracownika	$\text{Całkowity koszt szkolenia} / \text{Liczba uczestników}$	Stosować w analizach budżetowych, aby ocenić efektywność kosztową programów szkoleniowych.
Czas poświęcony na szkolenia	$\text{Łączna liczba godzin szkoleniowych} / \text{Liczba pracowników}$	Używać do monitorowania intensywności programów szkoleniowych i planowania budżetu szkoleniowego.
Zwrot z inwestycji (ROI)	$(\text{Korzyści netto ze szkolenia} - \text{Całkowite koszty szkolenia}) / \text{Całkowite koszty szkolenia} \times 100\%$	Używać przy ocenie ogólnej opłacalności programów szkoleniowych, szczególnie przy dużych inwestycjach lub szkoleniach strategicznych dla organizacji.
Poziom satysfakcji ze szkoleń	$(\text{Suma ocen uczestników} / \text{Max ocena} \times \text{Liczba uczestników}) \times 100\%$	Używać po każdym szkoleniu, aby ocenić jakość i ewentualnie poprawić treści lub sposób prowadzenia szkoleń.
Wskaźnik zapamiętywania wiedzy	$\text{Wynik testu powtórkowego} / \text{Wynik testu bezpośrednio po szkoleniu} \times 100\%$	Stosować dla szkoleń, gdzie istotne jest długotrwałe zachowanie wiedzy, np. w obszarze BHP.
Przyrost wiedzy	$\text{Średni wynik testu po szkoleniu} - \text{Średni wynik testu przed szkoleniem}$	Stosować dla szkoleń technicznych lub specjalistycznych, gdzie ważna jest konkretna wiedza i umiejętności.
Stopień wdrożenia umiejętności	$(\text{Liczba pracowników wdrażających nowe umiejętności} / \text{Liczba przeszkolonych pracowników}) \times 100\%$	Zalecany dla szkoleń związanych z poprawą konkretnych działań w miejscu pracy, np. obsługi klienta, zarządzania projektami.
Zmiany w wydajności pracy	$(\text{Średnia wydajność po szkoleniu} - \text{Średnia wydajność przed szkoleniem}) / \text{Średnia wydajność przed szkoleniem} \times 100\%$	Używać przy szkoleniach mających na celu wzrost efektywności, np. szkolenia sprzedażowe, produkcyjne.
Rotacja pracowników	$\text{Liczba pracowników odchodzących w danym okresie} / \text{Średnia liczba pracowników w tym okresie} \times 100\%$	Zalecany do oceny długoterminowego wpływu szkoleń na retencję pracowników, szczególnie przy programach rozwoju talentów.
Czas wdrożenia na nowe stanowisko	$\text{Średni czas osiągnięcia pełnej efektywności dla nowych pracowników}$	Używać przy wdrożeniach nowych pracowników i programach onboardingowych.
Wskaźnik wewnętrznych awansów	$(\text{Liczba pracowników awansowanych wewnętrznie} / \text{Średnia liczba pracowników}) \times 100\%$	Zalecany przy ocenie efektywności programów rozwoju talentów i przygotowania pracowników do objęcia wyższych stanowisk.
Wskaźnik zaangażowania po szkoleniu	$(\text{Średni poziom zaangażowania po szkoleniu} - \text{Średni poziom zaangażowania przed szkoleniem} / \text{Średni wynik zaangażowania przed szkoleniem})$ (np. z ankiet zaangażowania)	Zalecany po szkoleniach mających na celu rozwój kompetencji miękkich lub motywacyjnych, np. szkolenia przywódcze, komunikacyjne.
Zadowolenie z możliwości rozwoju	$\text{Suma ocen pracowników} / \text{Liczba pracowników}$	Stosować jako miernik zaangażowania i zadowolenia pracowników z polityki rozwojowej firmy, np. przy badaniach satysfakcji pracowników.

6. Podsumowanie

Dla pracodawców inwestowanie w rozwój pracowników jest ważnym instrumentem retencji, ale również sposobem na wzrost efektywności i elastyczności organizacji. Regularne szkolenia oraz programy rozwojowe pozwalają szybciej dostosowywać się do zmian technologicznych i rynkowych, co buduje przewagę konkurencyjną. **Pracownicy, którzy podnoszą swoje kwalifikacje, generują większą wartość, wykazując się innowacyjnością i skutecznością.**

- **Redukcja rotacji** – dobrze zaplanowane programy szkoleniowe zmniejszają rotację, co obniża koszty związane z rekrutacją i wdrażaniem nowych pracowników.
- **Zwiększenie lojalności i zaangażowania** – pracownicy widzący, że firma inwestuje w ich rozwój, są bardziej lojalni i bardziej zaangażowani, co przekłada się na wyższą jakość pracy i stabilność zatrudnienia.
- **Wzmocnienie wizerunku pracodawcy** – atrakcyjne programy rozwojowe wspierają przyciąganie talentów oraz budują pozytywny employer branding, szczególnie wśród młodszych pokoleń.

Z punktu widzenia pracowników możliwość rozwoju zawodowego stanowi jeden z najważniejszych aspektów wpływających na ich satysfakcję z pracy i długoterminowe zaangażowanie. **Dostęp do szkoleń, mentoringu oraz spersonalizowanych ścieżek kariery pozwala im lepiej spełniać swoje aspiracje zawodowe, zwiększając poczucie wartości i kompetencji.**

Tworzenie **kultury rozwoju** opartej na dialogu pomiędzy oczekiwaniami pracodawcy, a aspiracjami pracowników, jest fundamentem skutecznego HR. Działania te przynoszą długofalowe korzyści, wspierając organizacje w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym oraz zapewniając satysfakcję i retencję wśród zespołów.

Aplikuj.pl

www.aplikuj.pl