

# Skuteczny rozwój

- jak inwestować w kompetencje ekspertów, menedżerów, zespołów i ich liderów?

Podejście EY Academy of Business

- Model skutecznego rozwoju.
- Przykłady z projektów i dobre praktyki.
- Toolbox dla Uczestników.



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# Dlaczego warto dbać o skuteczny rozwój pracowników?

Skuteczny rozwój pracowników pomaga w osiągnięciu celów biznesowych organizacji, spójnie z jej misją, wizją, strategią i wartościami. W tym celu powinien być oparty na ustrukturyzowanym podejściu do projektowania, opracowywania i dostarczania działań rozwojowych dla pracowników.

Rezultatem jest rozwój kompetencji, dzięki któremu:

## Firma:

- skuteczniej osiąga cele biznesowe dzięki lepszemu dopasowaniu programów rozwojowych do potrzeb organizacji;
- maksymalizuje zwrotz inwestycji w działania rozwojowe pracowników;
- buduje kulturę lifelong learning;
- wzmacnia swój wizerunek jako firmy dbającej o rozwój osobisty pracowników.

## Learning & Development:

- dostarcza działania rozwojowe wspierające cele biznesowe firmy oraz poszczególnych obszarów;
- zapewni organizacji wiedzę o mierzalnych korzyściach z realizowanych działań rozwojowych;
- wspiera pracowników w osiągnięciu stawianych przed nimi celów i wymagań zgodnie z oczekiwaniami i kierunkiem działania organizacji;
- wskazuje oczekiwane obszary rozwoju odpowiadające na potrzeby organizacji i pracowników.

## Pracownicy:

- skutecznie osiągają stawiane przed nimi cele biznesowe,
- otrzymują programy rozwojowe dopasowane do ich potrzeb i wyzwań,
- rozwijają swoje kompetencje zawodowe i osobiste,
- widzą swój wpływ na osiągnięcie celów organizacji oraz jej rozwój, co zwiększa indywidualną motywację i zaangażowanie.

# Założenia i cel przewodnika „Skuteczny rozwój”

<b>Opis:</b>	Przewodnik zapewni Ci przegląd kluczowych elementów, które warto uwzględnić projektując działania rozwojowe w organizacji. Został zaprojektowany jako narzędzie do planowania działań rozwojowych, które wspierają realizację strategii i celów organizacji.
<b>Jak korzystać z przewodnika:</b>	<p>Korzystaj z niego krok po kroku – zaczynając od diagnozy potrzeb rozwojowych, przez wybór adekwatnych form wsparcia, aż po wsparcie wdrożenia i ocenę efektów. Każda część zawiera wskazówki, które pomogą Ci świadomie podejmować decyzje o rozwoju kompetencji, zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i zespołowej.</p> <p>Traktuj go jako mapę – możesz korzystać z całości lub wybierać tylko te obszary, które są dla Ciebie aktualnie najbardziej użyteczne.</p>
<b>Kiedy używać przewodnika:</b>	To narzędzie szczególnie przydatne na etapie definiowania celów rozwojowych, projektowania programów szkoleń czy wyboru usług rozwojowych. Wspiera także w refleksji nad sposobami ewaluacji rezultatów i planowaniem kolejnych kroków.
<b>Odbiorcy przewodnika:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ HR / Learning &amp; Development,</li><li>▪ Training Manager,</li><li>▪ HRBP,</li><li>▪ Zainteresowani interesariusze projektów rozwojowych.</li></ul>

# Skuteczny rozwój

- jak inwestować w kompetencje ekspertów, menedżerów, zespołów i ich liderów?

Podejście EY Academy of Business

Model skutecznego rozwoju - podejście EY Academy of Business.



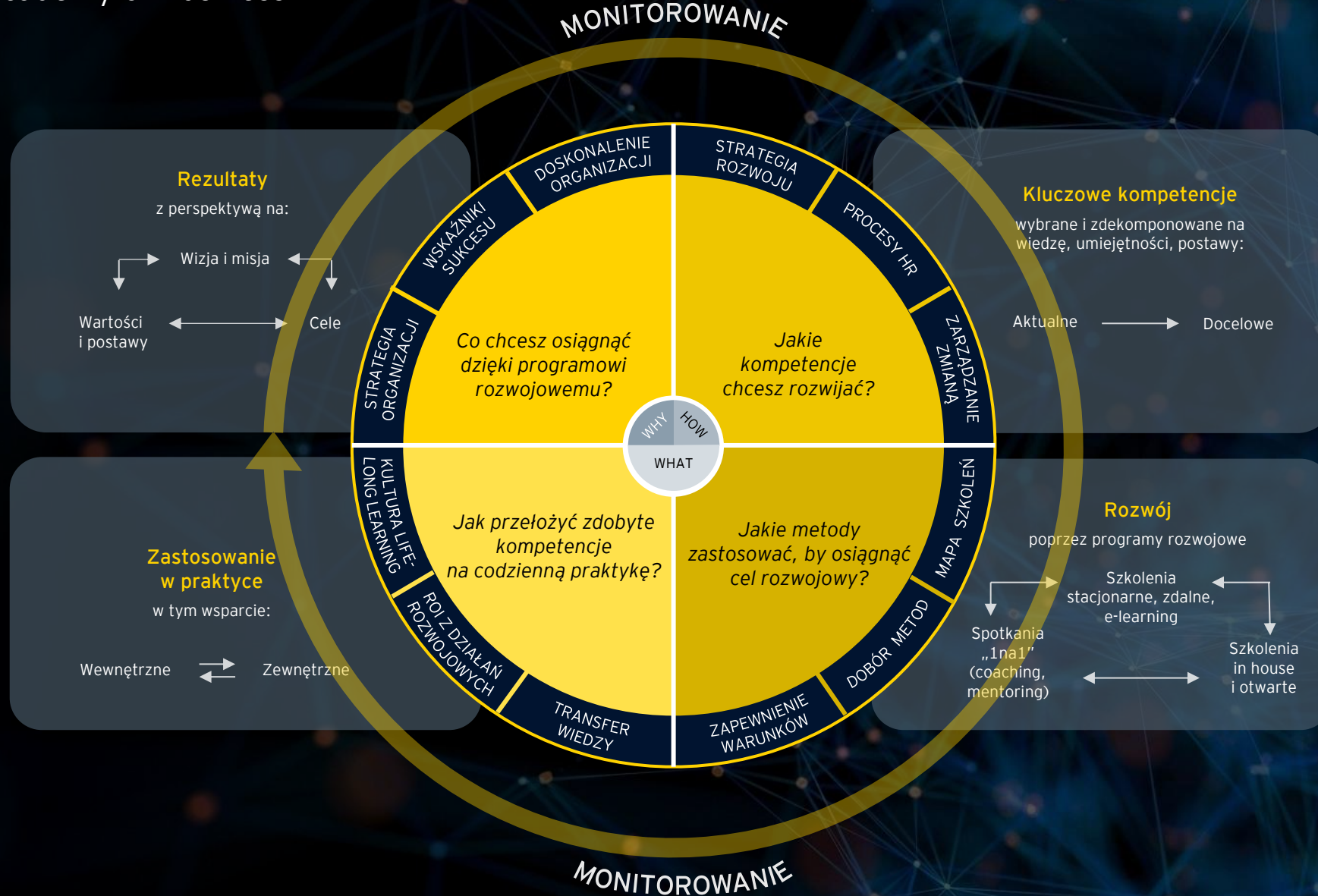
The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# Skuteczny rozwój

Podejście EY Academy of Business



# 1. Co chcesz osiągnąć dzięki programowi rozwojowemu?

# 1

Skuteczny rozwój to rozwój, które wspiera organizację w realizacji jej strategii.

# 2

Punktem wyjścia jest **strategia firmy** czyli misja, wizja, wartości i postawy oraz cele.

# 3

Na podstawie tych elementów definiujemy **wskaźniki sukcesu**, które mogą obejmować np. rozwój (ludzi i organizacji), procesy, klientów oraz finanse (inspirując się podejściem Balance Scorecard).

# 4

Wskaźniki te są bezpośrednio powiązane z **doskonaleniem organizacji**.

## 2. Jakie kompetencje chcesz rozwijać?

- Ze strategii, wskaźników sukcesu i kierunku doskonalenia organizacji wynika **strategia rozwoju** oraz powiązane z nią **procesy HR** (takimi jak np. systemy ocen, wewnętrzne assessment/development center, programy sukcesji, indywidualne potrzeby i plany rozwojowe pracowników czy ścieżki rozwoju).
- Strategia rozwoju przekłada się bezpośrednio/obejmuje na **kompetencje**, które chcemy rozwijać w ramach programów rozwojowych.
- Dane z procesów HR dają nam informacje wsadowe dotyczące aktualnego poziomu rozwoju kompetencji („as is”), natomiast program szkoleniowy adresuje docelowy poziom kompetencji, który pomaga nam poprawić/osiągnąć zakładany poziom wskaźniki sukcesu.
  - Uzupełniająco wobec danych gromadzonych przez firmę poziom kompetencji można przeanalizować przy wykorzystaniu dodatkowych narzędzi diagnostycznych, takich jak testy diagnostyczne (także psychometryczne), testy wiedzy, testy kompetencyjne, assessment/development centre, obserwacje on the job, wywiady pogłębione z Uczestnikami i otoczeniem.
- Kompetencje zaadresowane w programie szkoleniowym definiujemy poprzez wiedzę, umiejętności i postawy.
- Realizacja strategii rozwoju wymaga równoległe wsparcia poprzez procesy **zarządzania zmianą** (od projektowania, przez komunikację, po utrwalenie zmiany, także z uwzględnieniem otoczenia) tak, aby zbudować partnerstwo wokół nowego sposobu działania.

### 3. Jakie metody zastosować, by osiągnąć cel rozwojowy?

Znając kompetencje, które chcemy rozwijać budujemy **mapę szkoleń**, dobieramy **metody szkoleniowe** najlepsze z punktu widzenia skuteczności oraz możliwości organizacji oraz - w ramach procesów zarządzania zmianą - dbamy o zapewnienie **warunków sprzyjających rozwojowi** (odpowiednia forma realizacji dostosowana do możliwości i potrzeb firmy oraz pracowników, stworzenie warunków do pełnego, komfortowego udziału w szkoleniu, .... )

Dobierając metody szkoleniowe warto wziąć pod uwagę pełen ich wachlarz:

- szkolenia stacjonarne i zdalne,
- formułę open lub dedykowane dla firmy (in house),
- pigułki wiedzy, webinary,
- sesje 1:1 (coachingowe, mentoringowe, „sparing partner” - tutoring?)
- e-learningi,
- spotkania inspiracyjno-motywacyjne,
- sesje grupowego rozwiązywania problemów (action learning, master mind),
- team coaching,
- i inne.

Pamiętaj, że jedna metoda może nie wystarczyć dla trwałego zmiany sposobu działania. Myśl o rozwoju kompleksowo, łącząc twórczo różne metody. Zaprojektuj sposób mierzenia jakości procesów rozwojowych oraz ich wsparcia i realizuj je na każdym etapie działań.

W ramach zapewnienia odpowiednich warunków sprzyjających rozwojowi warto uwzględnić następujące elementy:

- długość trwania programu rozwojowego/szkolenia,
- Godziny Nieprzerywanego Rozwoju (komfort uczestniczenia w szkoleniu bez przerywania zadaniami zawodowymi i prywatnymi),
- zadbanie o proces rozwojowy z uwzględnieniem osób o specjalnych potrzebach,
- odpowiednie warunki fizyczne realizacji szkolenia,
- częstotliwość realizacji działań rozwojowych.

## 4. Jak przenieść zdobyte kompetencje na codzienną praktykę?

Kluczem do skutecznego rozwoju jest wdrożenie zdobytych kompetencji w codzienne działanie, czyli **transfer wiedzy**, który wymaga zaprojektowania na etapie planu działań rozwojowych. Działania, które mogą wesprzeć stosowanie nowych kompetencji oraz uprawnienie wiedzy i umiejętności z działań rozwojowych to m.in.:

- zadania wdrożeniowe (zgodnie z zasadą 70-20-10 - projektowanie działań, dzięki którym Uczestnicy mogą od razu wykorzystywać nowe kompetencje w codziennych zadaniach, projektach),
  - mikro-learningi, by przypominać i utrwalać wiedzę i umiejętności,
  - regularne sesje peer-learningowe, action-learningowe i master-mind,
  - follow-upy,
  - spotkania z ekspertami,
  - okazje do dzielenia się praktycznym zastosowaniem zdobytych kompetencji z innymi pracownikami.
- Zgodnie z zasadami zarządzania zmianą włącz nowe sposoby działania do formalnych rozwiązań istniejących w organizacji (np. systemy ocen, procesy, procedury itp.).
  - Analizuj feedback w zakresie jakości realizowanych działań rozwojowych i wdrażaj wnioski w kolejne planowane działania.
  - Mierz **zwrot z inwestycji** w działania rozwojowe poprzez analizę nakładów i uzyskanych rezultatów (KPI, zakładanych wskaźników sukcesu zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym).

Pamiętaj, że rozwój to proces nie event - zmiana postawy wymaga czasu.

Wspieraj **lifelong learning**: weryfikuj skuteczność działań rozwojowych i w oparciu o wyniki podejmuj kolejne działania, które pomogą utrwalić pożądaną przez Ciebie sposób myślenia i działania. Łącz je ze strategią organizacji i kluczowymi wskaźnikami.

# Skuteczny rozwój

- jak inwestować w kompetencje ekspertów, menedżerów, zespołów i ich liderów?

Podejście EY Academy of Business

Jak zaprojektować skuteczne działania rozwojowe dla grup bądź zespołów w organizacji?



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

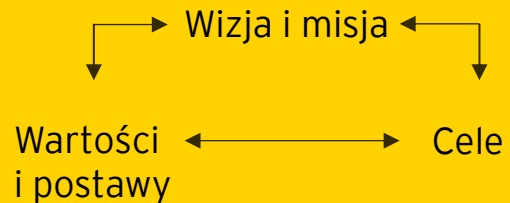
## Dlaczego warto?

Projektując programy rozwojowe, które są zgodne z Twoją wizją, misją i celami, jakie stawiasz przed sobą, Twoim zespołem czy organizacją, a także wartościami i postawami, które chcesz promować w zespole, pomożesz lepiej dostosować projekty szkoleniowe do Twoich oczekiwań, tak aby móc spełniać cele krótko-, średnio- i długoterminowe.

Dzięki takiemu podejściu możesz jeszcze skuteczniej wspierać rozwój swojej organizacji, pracowników, menedżerów i liderów. Będziesz również w stanie lepiej mierzyć efekty programów rozwojowych, obserwując ich wpływ na wskaźniki biznesowe oraz inne aspekty funkcjonowania organizacji, na których Ci zależy.

### Rezultaty

z perspektywą na:



po co?

po czym to  
poznamy?

co będziemy  
mierzyć?

### CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Mierniki dla konkretnych rezultatów  
w ramach pracy Uczestników, strategii  
personalnej, KPI firmy  
(możliwych do zmierzenia & bezpośrednio  
powiązanych z programem).

po to, żeby

tak, aby

co + dla kogo

🚩 Priorytet strategiczny firmy na 2025 [→ strategia personalna].

🚩 Dobrostan pracowników [ankieta zaangażowania].

i wesprze

🚩 Zaangażowanie pracowników (widoczność, propozycje, działania).

co przyniesie

🚩 Działania zgodnie z Rolą Lidera.

🚩 Wspieranie BP na co dzień.

w rezultacie

🚩 Świadomość wagi i umiejętność budowania BP.

wzmocni

🚩 Realizacja działań szkoleniowych zaplanowanych dla kadry kierowniczej.

## PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:

Bezpieczeństwo psychologiczne

po co?

po czym to  
poznamy?

co będziemy  
mierzyć?


po to, żeby

tak, aby


co + dla kogo

#### CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?


Mierniki dla konkretnych rezultatów w ramach pracy Uczestników, strategii personalnej, KPI firmy (możliwych do zmierzenia & bezpośrednio powiązanych z programem).

 Zgodność z nadzorem i ładem ryzyka. Stabilność portfela. Przewaga konkurencyjna.


i zapewni

 Redukcję ryzyka kredytowego i zwiększenie rentowności portfela (np. liczba Klientów MŚP przechodzących pozytywnie ocenę).


co przyniesie

 Bardziej rzetelna, kompleksowa, trafna, poprawna analiza kondycji finansowej potencjalnych kredytobiorców.

w rezultacie

 Umiejętność oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firm zainteresowanych dofinansowaniem działalności w formie m.in. kredytów.

wzmocni

 Realizacja działań szkoleniowych zaplanowanych dla osób zajmujących się analityką bankową.

## PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:

Analityka bankowa

## Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. W oparciu o wizję, misję i cele organizacji, a także pożądane wartości i postawy wypracuj kluczowe wyzwania i potrzeby Twojej organizacji.
2. Określ, jakie są oczekiwania i potrzeby rozwojowe ekspertów, managerów i liderów w Twojej organizacji. Skorzystaj z ankiet, wywiadów lub sesji fokusowych, a także np. wyników ocen pracowniczych i planów rozwoju indywidualnego.
3. Określ te elementy strategii organizacji w tym strategii personalnej i powiązane z nimi wskaźniki oraz zidentyfikowane potrzeby rozwojowe, które:
  - a. mają być bezpośrednio lub pośrednio powiązane z realizowanym programem rozwojowym,
  - b. są mierzalne.
4. Realistycznie podchodź do rezultatów oczekiwanych po działaniach rozwojowych - zastanów się jakie inne czynniki wewnętrzne i rynkowe mogą mieć wpływ na zmianę wskaźników biznesowe oraz innych aspekty funkcjonowania organizacji, na których Ci zależy.
5. Angażuj kluczowych Interesariuszy (przełożonych, podwładnych, partnerów biznesowych) w projektowanie i mierzenie efektywności działań rozwojowych, aby zapewnić, że program odpowiada na rzeczywiste potrzeby.
6. Ustal wskaźniki sukcesu (KPIs) dla programu, które będą odzwierciedlać pożądane rezultaty. Wskaźniki te powinny być konkretnie związane z rozwojem kompetencji i wpływem na wyniki biznesowe.
7. Ustal system monitorowania postępów i oceny efektywności programu.

## Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Rezultaty?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?”, a dodatkowo:

1. Projektując programy rozwojowe uwzględniamy misję, wizję, oczekiwane wartości i postawy oraz cele, potrzeby i sposób działania Organizacji.
2. Precyzujemy potrzeby rozwojowe, uwzględniając perspektywę Organizacji, Zespołu i poszczególnych Pracowników.
3. Możemy wesprzeć Cię w określeniu, z którymi wskaźnikami biznesowymi mogą być powiązane programy rozwojowej.
4. Wskazujemy dalsze ścieżki rozwoju, uwzględniając Organizację oraz indywidualne potrzeby Uczestników.
5. Możemy zorganizować spotkania follow-up (grupowe i indywidualne), podczas których pomagamy Uczestnikom przeanalizować, w jaki sposób rozwój ich kompetencji wpłynął na nich efektywność i skuteczność działania oraz na zdefiniowane rezultaty.
6. Możemy wesprzeć doprecyzowanie misji, wizji i wartości i postaw Twojej organizacji, Obszarów, Zespołów, Uczestników a także wskaźniki sukcesu.
7. Możemy wesprzeć opracowanie systemu monitorowania efektywności programu.

## Dlaczego warto?

Projektowanie docelowych kompetencji w oparciu o strategiczne cele firmy zapewnia, że każda inwestycja w rozwój pracowników przyczynia się do osiągnięcia konkretnych wyników biznesowych. Dzięki temu organizacja nie tylko podnosi kwalifikacje swojej kadry, ale również zyskuje konkurencyjną przewagę na rynku. Takie podejście wspiera również budowanie silnej kultury organizacyjnej, w której pracownicy są zaangażowani i motywowani do ciągłego rozwoju.

Rozumienie obecnego poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników pozwala na identyfikację obszarów wymagających rozwoju oraz na wzmocnienie tych, które już stanowią mocną stronę firmy.

Przez dekompozycję kompetencji na wiedzę, umiejętności i postawy, jesteśmy w stanie precyzyjnie określić, które elementy wymagają szczególnej uwagi w procesie rozwojowym. Dzięki temu projektowane programy są w pełni dostosowane do potrzeb organizacji i jej pracowników, co zwiększa ich efektywność i skuteczność.

### Kompetencje

wybrane i zdekomponowane na  
wiedzę, umiejętności, postawy:

Aktualne → Docelowe

jak jest?

jak ma być?

## POSTAWY

- Ważność BP.
- Chęć wspierania BP.

### CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Ankieta wstępna

Sesje AC/DC

Testy diagnostyczne

Obserwacja on the job

Wywiady pogłębione

## ZACHOWANIA

Lider/ka w zakresie BP:

- rozpoznaje oznaki  $\uparrow\downarrow$ ,
- analizuje sposób działania,
- planuje wprowadzenie zmian / wprowadza zmiany.

\*\*\*

Lider/ka:

- stosuje włączający klimat komunikacji i rozpoznaje mikro-agresje,
- rozpoznaje emocje i szuka rozwiązań na poziomie potrzeb,
- stosuje adekwatne podejście w sytuacji trudnej (wspierające lub asertywne).

## WIEDZA

- BP i czynniki budujące BP.
- Oznaki i konsekwencje niskiego / wysokiego BP.
- Świadomość wpływu Lidera/ki na BP w zespole.
- Dobre praktyki wspierające BP w zespole.
- 3 konkretne narzędzia komunikacyjne [nie]wspierające BP.

## PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:

Bezpieczeństwo psychologiczne

jak jest?

jak ma być?

## ANKIETA DLA UCZESTNIKÓW

- Staż.
- Wykształcenie.
- Doświadczenie.
- Analizowane przedsiębiorstwa.

## WYWIADY Z ZARZĄDZAJĄCYMI

- Pogłębiona analiza potrzeb z Przełożonymi oraz Dyrekcją: analiza sposobu działania Uczestników, elementów do omówienia, identyfikacja działań najsilniej narażonych na ryzyko, proces podejmowania decyzji i najczęstsze błędy.

## TEST ON-SITE

- Wizyta „tajemniczego klienta” w placówkach.

OD: podział na grupy zgodnie z doświadczeniem Uczestników (pilotaż).



DO: podział na grupy wg wielkości analizowanych przedsiębiorstw + szkolenie uzupełniające.

### Grupa 1. FIRMY DUŻE

- Pełne sprawozdania finansowe.
- Rachunkowość instrumentów finansowych.

### Grupa 2. MŚP

- Analiza finansowa.
- Analiza prawno-podatkowa.

## PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:

Analityka bankowa

## Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. Upewnij się, że w organizacji jasno są zdefiniowane oczekiwania, co do wiedzy, umiejętności i postaw Menedżerów oraz Pracowników. Wykorzystaj je przy planowaniu procesu oceny kompetencji Uczestników programu rozwojowego.
2. Przeanalizuj, jakie dane już masz w swoich systemach personalnych (np. procesy oceny/przeglądu kompetencji, plany szkoleniowe, ścieżki rozwoju, zgłaszane potrzeby rozwojowe itp.).
3. Określając poziom aktualny i docelowy kompetencji przeanalizuj dane z innych procesów, istotnych w danym programie rozwojowym (np. oceny uzyskane od Klientów wewnętrznych/zewnętrznych, partnerów biznesowych).
4. Przeprowadź ocenę kompetencji pracowników, aby zrozumieć ich obecny poziom wiedzy, umiejętności i postaw. Wykorzystaj narzędzia takie jak ankiety samooceny, oceny 360 stopni, wywiady z pracownikami oraz testy kompetencyjne.
5. Wybierz, które kompetencje chcesz rozwijać i jaki ich poziom pomoże osiągnąć rezultaty określone na poprzednim etapie.
6. Porównaj aktualny poziom kompetencji z poziomem docelowym. Zidentyfikuj lukę kompetencyjną lub wybierz potencjał, który chcesz wzmocnić.
7. Przeanalizuj i zaplanuj, które ze stosowanych w Organizacji elementów zarządzania zamianą oraz procesów HR wesprą zastosowanie nowych kompetencji w praktyce oraz w jaki sposób.

## Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Kompetencje?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?”, a dodatkowo:

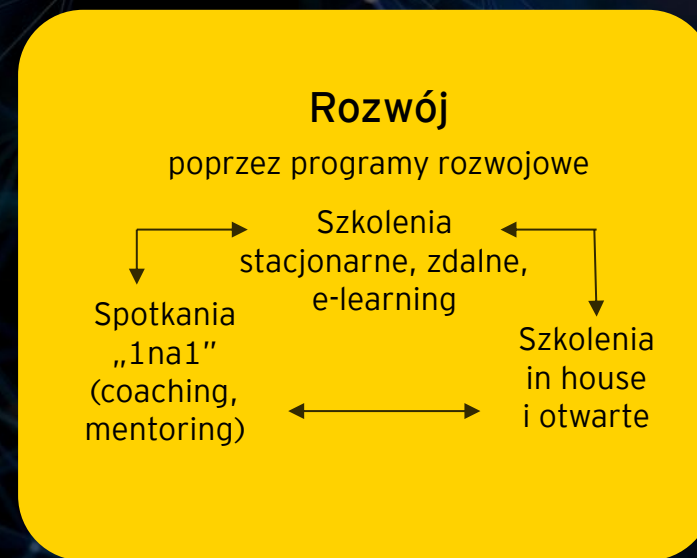
1. Zapoznajemy się z wynikami oceny kompetencji realizowanej przez Twoją Firmę i uwzględniamy je projektując działania rozwojowe.
2. Zapraszamy Uczestników do określenia poziomu kompetencji przed oraz po programie rozwojowym / szkoleniu (testy, ankiety, wywiady).
3. Możemy zaprosić innych kluczowych interesariuszy (Przełożonych, HR, Współpracowników, Klientów) do określenia poziomu kompetencji Uczestników przed oraz po programie rozwojowym / szkoleniu (testy, ankiety, wywiady).
4. Możemy zaprojektować i przeprowadzić pogłębioną diagnozę kompetencji Twoich pracowników (np. Assessment oraz Development Center, ankiety samooceny, oceny 360 stopni, wywiady z przełożonymi, obserwacje „on the job”, testy psychologiczne / psychometryczne).
5. Możemy wesprzeć Cię w zmianie - pomóc zaprojektować jak wprowadzić nowy sposób działania do organizacji i wesprzeć proces komunikacji.

## Dlaczego warto?

Odpowiednio zaprojektowany program rozwojowy, który jest zintegrowany z celami i potrzebami organizacji, stanowi ważny element w rozwoju.

W procesie tym szczególnie warto zwrócić na to, czy program faktycznie skupia się na rozwoju uzgodnionych kluczowych kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) oraz czy dobiera odpowiednie metody rozwojowe nastawione na osiągnięcie określonych rezultatów.

Projektując programy warto wykorzystać różne metody wspierające rozwój.



działania L&D

Webinar

Arkusz refleksji  
w trakcie.

Toolbox

Warsztat

Pre-work. Indywidualny  
Arkusz Planowania Zmiany  
w trakcie. Książka.

Toolbox

PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:  
Bezpieczeństwo psychologiczne

działania L&D

Szkolenie „Podatki, jako element prowadzenia biznesu małego przedsiębiorcy”.

Szkolenie „zero”.

Szkolenie „Analiza sprawozdań finansowych”.

**PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:**  
Analityka bankowa

## Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. Dobierz metody rozwojowe, które są najbardziej efektywne dla danego typu kompetencji. Mogą to być szkolenia, warsztaty, coaching, mentoring, e-learning, praca projektowa, rotacje stanowisk itp.
2. Dostosuj programy rozwojowe do indywidualnych potrzeb pracowników, biorąc pod uwagę ich obecny poziom kompetencji i cele kariery. Jeżeli potrzeby nie są na tyle duże aby realizować projekt dedykowany - kieruj pracowników na szkolenia realizowane w formule otwartej.
3. Powiąż działania rozwojowe z road mapą działań rozwojowych, realizowanych już w organizacji.
4. Zintegruj program rozwojowy z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak systemy oceny wydajności, planowanie sukcesji i zarządzanie talentami.
5. Zadbaj, by forma realizacji działań rozwojowej była aktywna i „blisko” Twojej organizacji i branży.
6. Zadbaj, by harmonogram działań rozwojowych był tak rozplanowany, by jednocześnie umożliwić efektywne realizowanie bieżących celów Uczestników. Zapewnij też odpowiednie wsparcie i zasoby niezbędne do realizacji programu, w tym czas, budżet i narzędzia.
7. Regularnie zbieraj feedback od uczestników i interesariuszy, aby zrozumieć, co działa, a co wymaga poprawy. Użyj tych informacji do iteracyjnego doskonalenia programu.
8. Regularnie komunikuj cele i korzyści płynące z programu rozwojowego, aby zwiększyć zaangażowanie i motywację uczestników.

## Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Rozwój?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?”, a dodatkowo:

1. Wspieramy w zaplanowaniu optymalnej formy realizacji działań rozwojowych i ich logistyki, integrując uzgodnione rezultaty, komfort Uczestników i efektywność programu.
2. Pomagamy w procesie komunikacji szkolenia poprzez kick-off, wzory komunikacji mailowej, strony www programu itp.
3. Projektujemy aktywne działania rozwojowe pamiętając o zasadach uczenia się dorosłych (samodzielność, doświadczenie, motywacja, praktyczne zastosowanie).
4. Projektujemy zadania odnosząc się do doświadczeń i sytuacji z życia Firmy, branży i Uczestników.
5. Wprowadzamy w trakcie działań rozwojowych działania wspierające indywidualną i grupową refleksję nad kompetencjami kluczowymi.
6. W ankietach oceny monitorujemy jakość procesu rozwojowego, w tym to, w jakim stopniu był on adekwatny, przydatny i wspierał rozwój kluczowych kompetencji.
7. Większość materiałów szkoleniowych przekazujemy w formule on-line, m.in. korzystając z platform, e-mail.

**Zastosowanie  
w praktyce,  
w tym wsparcie:**

Wewnętrzne ↔ Zewnętrzne

## Dlaczego warto?

Aby zadbać o odpowiednie wdrożenie kompetencji nabytych w procesie rozwojowym, ważne jest, aby stworzyć warunki sprzyjające praktycznemu zastosowaniu nowych umiejętności i wiedzy w miejscu pracy. Kluczowe jest stworzenie środowiska, w którym pracownicy czują się komfortowo stosując nowe umiejętności i są za to doceniani.

Wdrożenie kompetencji nabytych w procesie rozwojowym jest procesem ciągłym, który wymaga zaangażowania zarówno pracowników, jak i organizacji.

Webinar

Arkusze refleksji  
w trakcie.

Toolbox dla Przełożonych  
+ „podbicie” na spotkaniach

Toolbox

Warsztat

Pre-work. Indywidualny  
Arkusze Planowania Zmiany  
w trakcie. Książka.

Toolbox

Toolbox dla Przełożonych  
+ „podbicie” na spotkaniach

Follow-up

Pre-refleksja.  
Success Case Method.  
Arkusze Planowania Celu.

Toolbox

działania L&D

wsparcie  
wdrożenia

Wsparcie od Koordynatora i HRBP

## PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:

Bezpieczeństwo psychologiczne

działania L&D

wsparcie  
wdrożenia

**CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?**

Platforma learningowa / AI  
Coaching/Mentoring  
Master Mind Action Learning  
Webinar/warsztat dla Przełożonych / KPI

Peer-Learning  
Learning Groups

Szkolenie „Podatki, jako element prowadzenia biznesu małego przedsiębiorcy”.

Szkolenie „zero”.

Szkolenie „Analiza sprawozdań finansowych”.

**PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:**

Analityka bankowa

## Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. Zastanów się, jak możesz zadbać o retencję wiedzy ze zrealizowanego szkolenia / procesu rozwojowego.
2. Pracuj z uczestnikami programu, aby stworzyć indywidualne plany wdrożenia, które określają, jak i kiedy będą stosować nowe umiejętności w pracy. Zaprojektuj zadania i projekty, które umożliwią uczestnikom stosowanie nowych kompetencji w realnych sytuacjach biznesowych.
3. Zadbaj o odpowiednie zasoby, które wesprą zastosowanie w praktyce, w tym czas, budżet, narzędzia oraz wsparcie ze strony liderów i menedżerów.
4. Wprowadź systemy wsparcia, takie jak grupy wsparcia, sieci uczących się lub platformy wymiany wiedzy, które umożliwią pracownikom dzielenie się doświadczeniami i najlepszymi praktykami.
5. Ustal regularne punkty kontrolne, aby monitorować postępy uczestników w stosunku do ustalonych wskaźników sukcesu. Umożliwi to szybką reakcję i dostosowanie programu w razie potrzeby.
6. Przeprowadzaj regularne oceny efektywności programu, wykorzystując narzędzia takie jak ankiety, testy, oceny 360 stopni, analizy wyników pracy i inne metody oceny.
7. Regularnie raportuj wyniki i postępy w realizacji programu do interesariuszy, w tym do kierownictwa i uczestników, aby utrzymać przejrzystość i zaangażowanie.
8. Zintegruj wdrożenie nowych kompetencji z systemami oceny wydajności, aby pracownicy byli oceniani i nagradzani za stosowanie nowych umiejętności.
9. Zmotywuj Przełożonych Uczestników / HR do pracy z przekazaniem przez nas raportem menedżerskim oraz do wspierania Uczestników na etapie wdrażania nowych kompetencji.
10. Promuj kulturę ciągłego uczenia się i rozwoju w organizacji (lifelong learning), w której pracownicy są zachęceni do eksperymentowania i stosowania nowych umiejętności.

Zastosowanie

## Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Zastosowanie?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?”, a dodatkowo:

1. Opracowujemy raport poszkoleniowy zawierający obserwację pracy grupy i dalsze ścieżki rozwoju, uwzględniając Organizację oraz potrzeby Uczestników.
2. Udostępniamy materiały szkoleniowe oraz dodatkowe materiały do samorozwoju (literatura, szkolenia e-learning).
3. Po działaniu rozwojowym możemy przekazać Uczestnikom zadania do zrealizowania, by utrwalić kompetencje.
4. Realizujemy spotkania follow-up indywidualne i grupowe a także dyżury eksperckie, by omówić wdrożenie, odpowiedzieć na pytania, poszerzyć kompetencje.
5. Możemy wprowadzić działania mikro-learningowe, które wesprą Uczestników w utrwaleniu i zastosowaniu nowych kompetencji.
6. Możemy pracować z Przełożonymi wypracowując, w jaki sposób mogą oni wspierać Uczestników na etapie zastosowania nowych kompetencji w praktyce.

# Dlaczego warto?

Monitorowanie procesu rozwoju kompetencji pełni cztery kluczowe funkcje, które wzajemnie się wzmacniają:

- Dostarcza danych decyzyjnych: umożliwia świadome korekty programu w oparciu o fakty, a nie intuicję czy założenia.
- Stanowi dowód wartości inwestycji: zebrane dane pozwalają komunikować zarządowi i sponsorom realny zwrot z nakładów poniesionych na rozwój.
- Działa motywująco na samych uczestników, ponieważ widoczny, udokumentowany postęp wzmacnia wiarę we własne możliwości, która z kolei napędza gotowość do dalszego uczenia się i podejmowania nowych wyzwań.
- Pozwala odróżnić, czy brak zmiany wynika z jakości realizowanego samego programu szkoleniowego, czy z warunków organizacyjnych, które nie sprzyjają transferowi nowych umiejętności do codziennej pracy.

MONITOROWANIE

Monitorowanie pełni funkcję nawigacji w procesie rozwojowym. Bez niego trudno ocenić, czy inwestycja w kapitał ludzki przynosi zakładane rezultaty.

MONITOROWANIE

## ANKIETA KLIENTA

- NPS + dlaczego?
- Ocena trenerów (wiedza, zaangażowanie, komunikacja, wyjaśnienia).
- % wiedzy/umiejętności, którą wykorzystasz (3 miesiące).
- Czy rozmawiałeś(aś) z przełożonym na temat Twoich celów na to szkolenie?



## DODATKOWE PYTANIA - ROE

- Forma umożliwiająca skuteczne przyswajanie wiedzy / ćwiczenie umiejętności.
- Mam wiedzę:
  - z WUP,
  - jak dawać przykład.
- Będę aktywnie zwiększać poziom BP w swoim zespole korzystając z narzędzi rekomendowanych podczas warsztatu.
- Jakiego wsparcia od przełożonego potrzebujesz, aby skutecznie zastosować nowe umiejętności w swojej pracy?

## ANKIETA ODROZCZONA - ROE

- Wykorzystanie w pracy.
- Chęć pracy z BP po warsztatach.
- Największa wartość z warsztatów po czasie.
- Korzyści z udziału:
  - dla mnie,
  - dla mojego zespołu.
- Decyzje biznesowe lub wyniki, na które miał wpływ udział w warsztacie.

forma + NPS

użyteczność

WUP

zastosowanie

rezultaty

## PRZYKŁAD Z PROJEKTU 1:

Bezpieczeństwo psychologiczne

## ANKIETA OCENY SZKOLENIA

- NPS
- Ocena użyteczności, sposobu prowadzenia, dopasowania. [= update szkolenia: zadań, ćwiczeń, wiedzy].

## RAPORTY TRENERSKIE

- Podsumowanie ankiet + obserwacje rozwojowe od Trenera.

### CO MOŻNA BYŁOBY ZROBIĆ JESZCZE?

Success Case Method  
Wywiady pogłębione  
Dodatkowa opinia od Pracowników  
Dodatkowa opinia od Przełożonych  
Odroczone sprawdzenie KPI  
Monitorowanie wsparcia wewnętrznego

## ANKIETA ODROCZONA

- Zmiana w działaniu.
- Zmiana w rezultatach analiz.
- Obszary do dalszego rozwoju.

## OMÓWIENIE WYNIKÓW ANKIET Z FIRMĄ

## ANALIZA KPI

- Ilu klientów przekazanych do Działu Oceny Ryzyka faktycznie przeszło pozytywnie ocenę?

forma + NPS

użyteczność

WUP

zastosowanie

rezultaty

## PRZYKŁAD Z PROJEKTU 2:

Analityka bankowa

## Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?

1. Doprecyzuj, co chcesz monitorować w procesie rozwojowym:
  - a) wskaźniki sukcesu programu: KPI, cele strategiczne, ROI, ROE;
  - b) rozwijane kompetencje: przyrost wiedzy, biegłość w umiejętnościach, zmiana postaw;
  - c) dobór metod rozwoju: użyteczność metod, technik i narzędzi, wskaźnik zaangażowania uczestników, trafność merytoryczna;
  - d) zastosowanie w praktyce: częstotliwość stosowania, bariery wdrożeniowe, jakość wsparcia wewnętrznego i zewnętrznego (w tym: działania przełożonych, HR / HRBP, konsultantów zewnętrznych, materiałów wspierających, zastosowanych form i narzędzi wsparcia).
2. Określ obiektywny punkt odniesienia do późniejszej analizy postępów.
3. Obserwuj, czy dobrane metody pracy angażują uczestników i wspierają ich motywację do zmiany.
4. Zaproponuj uczestnikom wzajemne monitorowanie postępów w parach (peer-to-peer monitoring, buddy system itp.). Dzięki temu zyskujesz naturalny, oddolny mechanizm kontroli jakości bez narzucania nadmiernej dyscypliny.
5. Regularnie sprawdzaj, co przeszkadza w stosowaniu nowych umiejętności (np. brak czasu, stare procedury, brak narzędzi). Monitorowanie przeszkód jest równie ważne, co monitorowanie postępów.
6. Zastosuj metodę analizy przypadków (Success Case Method). Zbadaj te sytuacje, gdzie szkolenie zadziałało idealnie, oraz te, gdzie nic się nie zmieniło - oba źródła danych są kluczowe dla optymalizacji przyszłych procesów.
7. Jeśli cokolwiek w procesie rozwojowym nie działa - skoryguj to w dialogu z dostawcą usługi, aby nie marnować zasobów.

## Jak możemy Cię wesprzeć na etapie Monitorowanie?

Możemy wesprzeć Cię w każdym działaniu, które znajdziesz w części „Jak może o to zadbać samodzielnie Twoja Firma?”, a dodatkowo:

1. Na bieżąco oceniamy jakość naszych działań (ankieta dla uczestników).
2. Możemy dla Ciebie przeprowadzić warsztaty, na którym kluczowe osoby z Twojej firmy doprecyzują system monitorowania programu rozwojowego pod okiem eksperta.
3. Możemy wesprzeć Cię w:
  - a) opracowaniu „tablicy wskaźników” dla projektu rozwojowego,
  - b) realizowaniu zaplanowanych działań monitorujących postępy i efekty,
  - c) opracowaniu „pakietu wspierającego dla przełożonych”, który ułatwi im prowadzenie monitoringu,
  - d) Realizacji procesu (w tym: focusy, narzędzia do zbierania danych, przeprowadzenie success case method itp.).
4. Możemy przygotować raport, który wskaże bariery wdrożeniowe i działania, które pomogą je zminimalizować.
5. Możemy pomóc Ci wdrożyć peer-to-peer monitoring lub buddy system, ucząc uczestników kompetencji niezbędnych do ich realizacji.

WPŁYW NA STRATEGIĘ I CELE BIZNESOWE

ZMIANA SPOSOBU DZIAŁANIA UCZESTNIKÓW

DOBÓR FORM ROZWOJU I WSPARCIA ROZWOJU

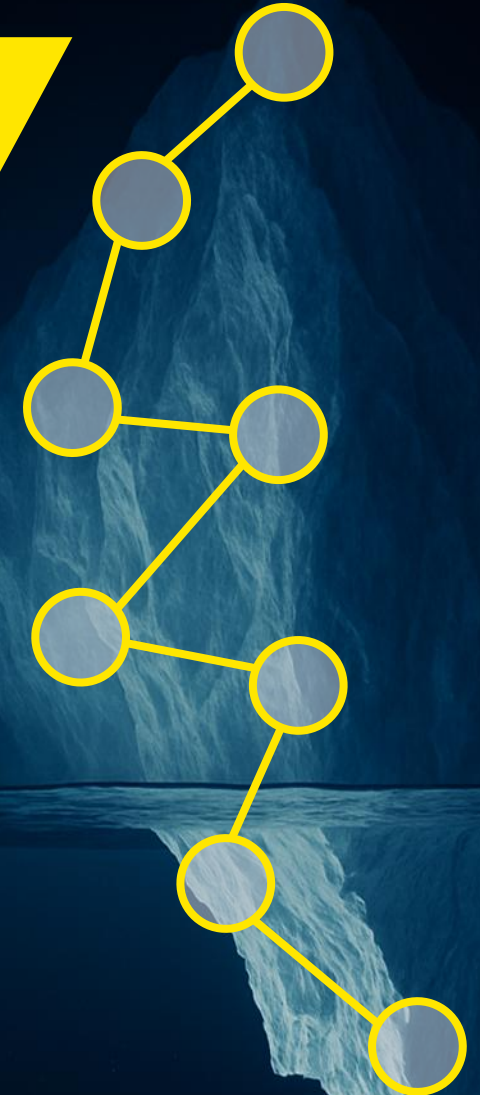
OPINIA UCZESTNIKÓW I ICH CHĘĆ ZMIANY

Partnerstwo Trenera i HR przez cały czas trwania programu

WARUNKI SUKCESU

**WARUNKI SUKCESU:**

- Wspólna wizja przebiegu i rezultatu.
- Oparcie procesu na zachowaniach.
- Wykorzystanie istniejących rozwiązań / systemów.
- Wsparcie wewnątrz organizacji (C-Level, HR, ...).



# Skuteczny rozwój: TOOLBOX

- jak inwestować we własne  
kompetencje?

Podejście EY Academy of Business



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# Skuteczny rozwój

- jak inwestować we własne kompetencje?

Podejście EY Academy of Business



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# Założenia i cel przewodnika „Skuteczny rozwój”

<b>Opis:</b>	Przewodnik zapewni Ci przegląd kluczowych elementów, które warto uwzględnić projektując własne działania rozwojowe (np. uczestnicząc w szkoleniach otwartych). Został zaprojektowany jako narzędzie do planowania działań rozwojowych, które wspierają realizację Twoich strategii i celów.
<b>Jak korzystać z przewodnika:</b>	<p>Korzystaj z niego krok po kroku – zaczynając od diagnozy potrzeb rozwojowych, przez aktywny udział w działaniach szkoleniowych, aż po ocenę efektów. Każda część zawiera wskazówki, które pomogą Ci świadomie rozwijać Twoje kompetencje.</p> <p>Traktuj przewodnik jak mapę - możesz korzystać z całości lub wybierać tylko te obszary, które są dla Ciebie aktualnie najbardziej użyteczne.</p>
<b>Kiedy używać przewodnika:</b>	<p>Sięgnij po przewodnik, gdy planujesz własny rozwój zawodowy.</p> <p>To narzędzie szczególnie przydatne na etapie definiowania celów rozwojowych. Wspiera także w refleksji nad sposobami ewaluacji rezultatów i planowaniem kolejnych kroków.</p>
<b>Odbiorcy:</b>	Osoby uczestniczące w działaniach rozwojowych, realizowanych w formule otwartej.

# Dlaczego warto dbać o skuteczny rozwój własny?

Skuteczny rozwój pracowników pomaga w osiągnięciu celów biznesowych organizacji, spójnie z jej misją, wizją, strategią i wartościami. W tym celu powinien być oparty na ustrukturyzowanym podejściu do projektowania, realizowania i oceny efektów działań rozwojowych.

Rezultatem jest rozwój kompetencji, dzięki któremu:

## Ty:

- skutecznie osiągasz swoje cele osobiste a także stawiane przed Tobą cele biznesowe,
- świadomie rozwijasz swoje kompetencje zawodowe i osobiste,
- zwiększasz swoją umiejętność adaptacji do nowych ról, technologii i wymagań rynku.

## Twoja firma:

- skutecznie osiąga cele biznesowe,
- buduje kulturę lifelong learning,
- wzmacnia swój wizerunek,
- zwiększa odporność na zmiany w otoczeniu.

# Jak przeprowadzić skuteczne działania rozwojowe dla indywidualnych osób?

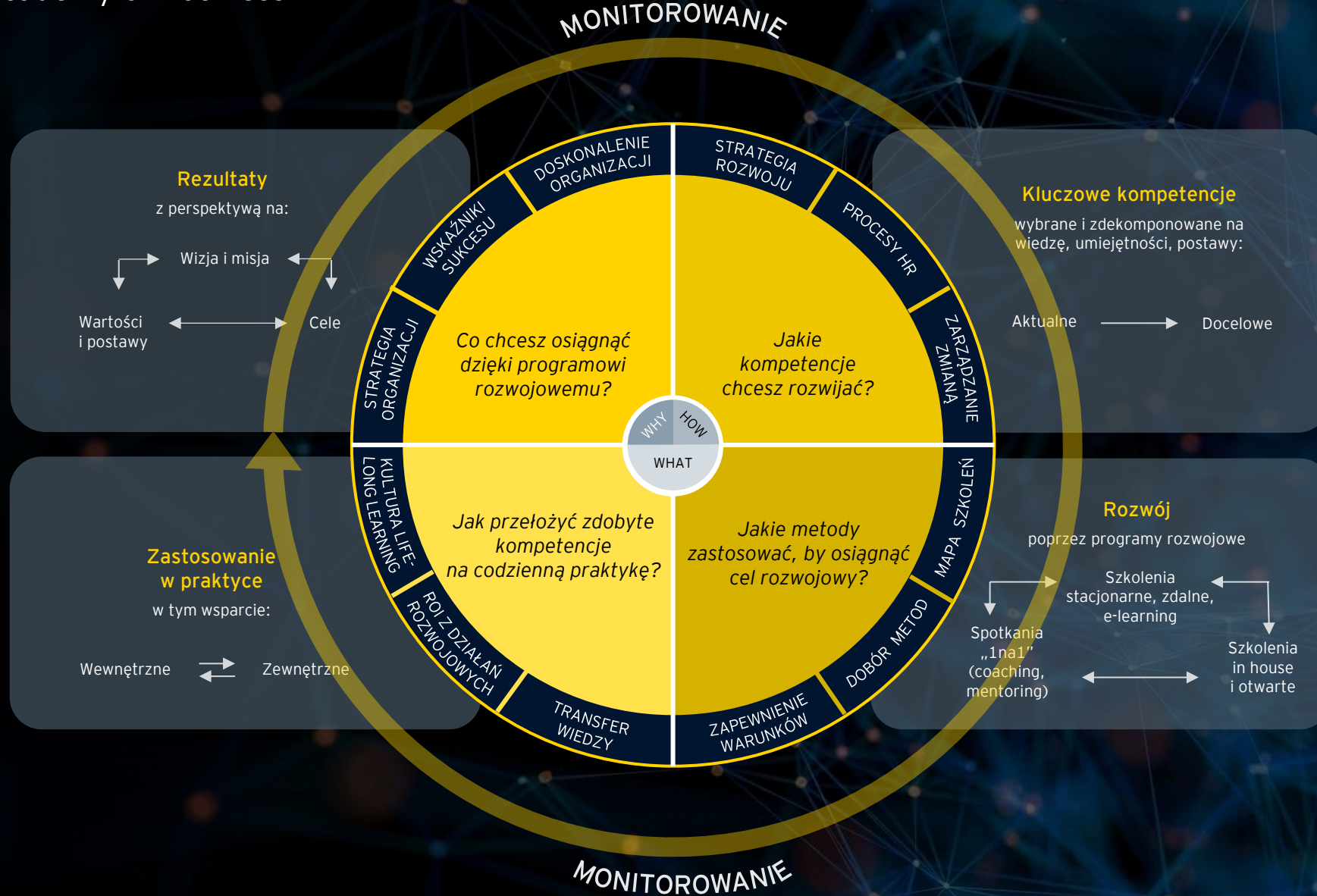
Udział w szkoleniach otwartych może być wynikiem różnorodnych czynników, odzwierciedlających zarówno potrzeby organizacyjne wynikające z indywidualnej ścieżki rozwojowej w organizacji (feedback, nowe zadania i funkcje, reorganizacje), jak i osobiste potrzeby uczestnika, który samodzielnie identyfikuje obszary, w których pragnie się doskonalić, aby zwiększyć swoją efektywność w pracy, realizować własne cele zawodowe lub po prostu poszerzać horyzonty wiedzy i umiejętności.

Niezależnie od źródła inspiracji, udział w szkoleniach otwartych jest świadomym krokiem w kierunku osobistego rozwoju i doskonalenia zawodowego, który przynosi korzyści zarówno dla jednostki, jak i dla całej organizacji.

W takim procesie warto zadbać o to, aby inwestycja taka miała jak **największy zwrot i jak najlepiej realizowała zakładane cele.**

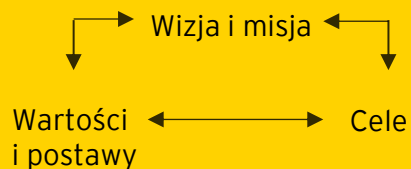
# Skuteczny rozwój

Podejście EY Academy of Business



## Rezultaty

z perspektywą na:



## WHY

- jaki rezultat uzyskasz?

Spójność z misją, wizją i wartościami - Firmy, stanowiska, osobistymi.

Wpływ na wskaźniki biznesowe organizacji (KPI).

## HOW

- jak do tego podchodzimy?

Zachęcamy, by kompetencje rozwijane w czasie szkolenia (wiedza, umiejętności i postawy) osadzić w „szerszym tle”:

- przeanalizować szerszy **KONTEKST** udziału w szkoleniu (biznesowy lub osobisty);
- doprecyzować oczekiwaną **ZMIANĘ** w kluczowych obszarach, które są bezpośrednio związane z wybranym szkoleniem,
- określić **CEL** udziału w szkoleniu (w tym **MIERNIKI** sukcesu).

## WHAT - jakie działania możesz podjąć?

Skorzystaj z udostępnianego przez nas **Toolbox**.

### Rozwój zawodowy:

Przypomnij sobie misję, wizję, wartości i cele strategiczne swojej Firmy/Obszaru, w którym działasz. Przypomnij sobie lub określ misję, wizję, wartości i cele swojego stanowiska.

### Rozwój osobisty:

Zastanów się jaka misja, wizja i wartości przyświecają Ci w życiu oraz jakie cele sobie stawiasz.

Zdefiniuj zmianę, jakiej oczekujesz po szkoleniu oraz określ, po czym poznasz sukces.

Zdefiniuj konkretny cel udziału w szkoleniu oraz określ mierniki, dzięki którym potwierdzisz, że cel został zrealizowany.

Zastanawiając się nad rezultatami możesz porozmawiać z Otoczeniem:

- biznesowym (np. Przełożonym, współpracownikami, osobami z działu HR) lub
- prywatnym (z osobami, które są dla Ciebie ważne i mogą Cię wesprzeć na tym etapie).

## WHY

- jaki rezultat uzyskasz?

Wzmocnisz kluczowe kompetencje, które zrealizują Twój cel rozwojowy i pomogą osiągnąć określone wcześniej rezultaty.

## HOW

- jak do tego podchodzimy?

1. Pomagamy obserwować rozwój kompetencji przed i po działaniu rozwojowym.
2. Zachęcamy do zwiększania użyteczności szkolenia dzięki m.in. wstępnej refleksji nad kompetencjami z uwzględnieniem określonych wcześniej rezultatów.
3. Dbamy, by szkolenia były jak najbliżej Twoich potrzeb i doświadczeń. Wykorzystujemy pracę na realnych sytuacjach zawodowych Uczestników.
4. Wspieramy w obiektywnym spojrzeniu na rozwijane kompetencje.

## Kompetencje

wybrane i zdekomponowane na wiedzę, umiejętności, postawy:

Aktualne → Docelowe

## WHAT - jakie działania możesz podjąć?

Skorzystaj z udostępnianego przez nas **Toolbox**.

Wybierz punkty z programu, na których chcesz skupić się podczas szkolenia i które są powiązane z kompetencjami, które chcesz rozwijać.

Określ poziom, na jakim czujesz, że aktualnie jesteś (od 1 - nie wiem / nie potrafię; do 6 - wiem / potrafię).

Zrealizuj zadanie przedszkoleniowe / wypełnij test diagnostyczny, jeśli jest to element wybranego przez Ciebie programu.

Podczas zbierania potrzeb szkoleniowych, powiedz Trenerowi o punktach, które wybrałeś/aś, jako istotne do rozwoju podczas szkolenia.

Określając aktualny poziom wiedzy i umiejętności możesz porozmawiać ze swoim Otoczeniem:

- biznesowym (np. Przełożonym, współpracownikami, osobami z działu HR) lub
- prywatnym (z osobami, które są dla Ciebie ważne i mogą Cię wesprzeć na tym etapie).

## WHAT - jakie działania możesz podjąć?

Zadbaj o to, by w pełni uczestniczyć w szkoleniu (np. zastępstwo w pracy, autoresponder, wyciszony telefon i powiadomienia na komputerze, itp.).

Zadawaj pytania o swoje konkretne sytuacje, aktywnie uczestnicz w dyskusjach i zgłaszaj się do zadań - szczególnie tych, które wspierają kompetencje, których rozwój jest dla Ciebie ważny.

Po udziale w zadaniu lub zgłoszonym przykładzie - poproś Uczestników i Trenera o feedback.

Korzystaj z czasu na refleksję (indywidualną, grupową). Możesz w tym celu wykorzystać **Toolbox**.

Jeśli jest to w planie szkolenia - uzupełnij koncepcję Indywidualnego Planowania Zmiany.

Wypełnij ankietę poszkoleniową - dzięki Twojej opinii możemy jeszcze lepiej wspierać Twój rozwój w przyszłości.

## WHY

### - jaki rezultat uzyskasz?

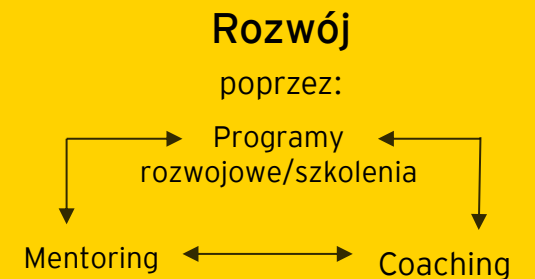
Zdobędziesz wiedzę i będziesz mieć możliwość jej praktycznego zastosowania podczas aktywnych form szkoleniowych.

Będziesz mieć okazję do wymiany doświadczeń w peer-grupie (grupie podobnych do Ciebie Uczestników z różnych firm).

## HOW

### - jak do tego podchodzimy?

1. Skupiamy się na pracy z kluczowymi kompetencjami i odpowiadamy na zgłoszone potrzeby Uczestników.
2. Przekazujemy, w jaki sposób wiedzę zastosować w praktyce biznesowej/osobistej.
3. Pracujemy na przykładach Uczestników lub trenerskich.
4. Tworzymy przestrzeń do nauki na wzorcowych przykładach (np. demo trenerskie).
5. Dajemy przestrzeń na refleksję nad rozwojem już podczas szkolenia.
6. Stale się rozwijamy, dlatego każde szkolenie jest oceniane przez Uczestników.



## WHAT – jakie działania możesz podjąć?

W trakcie szkolenia notuj te treści (wiedza, umiejętności, postawy), które chcesz zastosować po szkoleniu (w tym te, które wspierają rezultaty, jakie zdefiniowałeś/aś przed szkoleniem).

Po szkoleniu wróć do punktów wybranych przed szkoleniem jako kluczowe do rozwoju i określ poziom, na jakim czujesz, że jesteś po szkoleniu (1 - nie wiem / nie potrafię; do 6 - wiem / potrafię). Zanotuj, co jeszcze Cię zainspirowało i jak możesz to wykorzystać.

Sięgaj do otrzymanych od nas po szkoleniu materiałów szkoleniowych: w tym prezentacji, wypracowanych materiałów, dodatkowych arkuszy, polecanej literatury itp.

Jeśli elementem wybranego przez Ciebie programu były dodatkowe zadania wdrożeniowe – zrealizuj je.

Pozyskaj wsparcie z Otoczenia (biznesowego lub prywatnego), by uzgodnić warunki do zmiany i utrzymać swoją motywację.

Na podstawie refleksji i notatek ze szkolenia zaplanuj, w jaki sposób wdrożysz kluczowe elementy do codziennego działania. Pomoże Ci w tym arkusz Indywidualnego Planowania Zmiany, który znajdziesz w **Toolbox**.

Zrób przegląd kluczowych kompetencji bezpośrednio po szkoleniu i po 2-3 miesiącach.

Dbaj o stały rozwój. Korzystaj z kolejnych poziomów programów rozwojowych. Skontaktuj się ze swoim działem HR, z nami lub innym dostawcą, by poznać możliwości.

Zastosowanie  
w praktyce,  
w tym wsparcie:

Wewnętrzne ↔ Zewnętrzne

## WHY

– jaki rezultat uzyskasz?

Wprowadzisz rozwijane kompetencje w codzienne działania.

## HOW

– jak do tego podchodzimy?

1. Każde szkolenie traktujemy jako proces rozwojowy, dlatego w toolkit znajdziesz narzędzia, które pomogą Ci zrobić refleksję i zaplanować konkretne zmiany w swoim sposobie działania.
2. Wierzymy lifelong learning, dlatego wspieramy w projektowaniu ścieżek rozwoju, które mogą obejmować szkolenia, mentoring, coaching, konsultacje.

# Skuteczny rozwój: TOOLKIT

- jak inwestować we własne  
kompetencje?

Podajcie EY Academy of Business



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence