

EDUKACJA MENEDŻERA



Nadzór korporacyjny (corporate governance)

„Skrojony na miarę” – skuteczny system wzajemnie powiązanych mechanizmów organizacyjno-kontrolnych określany mianem ładu korporacyjnego (nadzoru korporacyjnego), determinuje sukces gospodarczy złożonych struktur korporacyjnych. Niedostatki w obszarze nadzoru wpływają na wzrost ryzyka nadużyć, nieprawidłowości i oszustw w przedsiębiorstwie, a to potęguje ryzyko utraty zainwestowanego w nim kapitału.



Dr Katarzyna **Olejko**

kierownik Studiów Podyplomowych MBA i MCG, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Zgodnie z teorią agencji właściciel (pryncypał) powierzając menedżerowi (agentowi) kapitał na podstawie zawieranej z nim umowy zostaje „wypchnięty” z organizacji. Ma zatem ograniczony dostęp do bieżącej informacji o codziennych decyzjach podejmowanych w spółce. Wskazana teoria mocno akcentuje rozbieżność celów pomiędzy

pryncypałem a agentem. I tak na przykład właściciel zainwestowanego kapitału chce maksymalizować wysiłki menedżera, natomiast menedżer dąży do ich minimalizacji. Inwestor rozpatruje przedsiębiorstwo w długiej perspektywie czasowej, domeną menedżera jest zazwyczaj skracanie tego okresu. Inwestora cechuje duży apetyt na ryzyko, menedżer dąży do jego ograniczenia. I wreszcie inwestor chce otrzymać kompletną i czytelną informację na temat spółki, menedżer nie jest chętny do informowania szczegółowo o wszystkich zdarzeniach. Jak zbliżyć oczekiwania agenta do oczekiwań inwestora? Co zrobić, aby ograniczyć prawdopodobieństwo nadużyć i oszustw? Jak zapewnić zarządom swobodę działania i podejmowania decyzji nie tracąc

kontroli nad tym co dzieje się z zainwestowanym kapitałem?

Ramy prawne

Częściowo problemy te rozwiązują regulacje ustawowe określające ramy funkcjonowania spółek. Przykładem jest tu wyodrębniony w strukturze korporacyjnej organ – rada nadzorcza. Jej domeną jest sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki. W kontekście pojawiających się w przestrzeni medialnej wątpliwości należy podkreślić rolę rady nadzorczej w zabezpieczeniu interesu właściciela. Organ ten może jednak napotykać bariery informacyjne, wynikające z niechęci menedżera do przekazywania wyczerpujących informacji.

W kontekście wymienionych wyżej ograniczeń informacyjnych istotnym mechanizmem nadzoru korporacyjnego są obowiązki sprawozdawcze nałożone na spółki przez odpowiednie regulacje prawne. Dzięki nim interesariusze mają gwarancję dostępu do określonego zakresu zasobów informacyjnych. Zakres i kształt przekazywanych przez spółki sprawozdań zmienia się wraz ze zmianą zapotrzebowania informacyjnego. Obecnie raportowane informacje wzbogacone o raporty niefinansowe ewoluują w kierunku uszczegółowienia

i standaryzacji – raportów ESG (Environmental, Social and Corporate Governance). Negatywne skutki ograniczenia dostępu właściciela do rzetelnej informacji obrazują liczne przypadki oszustw i nadużyć, które zostały wykryte dopiero po wieloletnim okresie manipulowania danymi sprawozdawczymi. Niestety po ich wykryciu było zbyt późno na jakiegokolwiek działania naprawcze, które pozwoliłyby uchronić inwestora przed utratą kapitału.

Istotna rola osób zajmujących się nadzorem korporacyjnym

W celu zwiększenia skuteczności działania rady nadzorczej w zakresie oceny poprawności realizacji obowiązków sprawozdawczych spółki wykorzystywany jest dodatkowy mechanizm jakim jest badanie okresowych raportów spółek, przeprowadzane przez biegłego rewidenta. Podczas procesu badania oceniana jest przede wszystkim rzetelność sprawozdań kierowanych do wewnętrznych interesariuszy. Poza wspomnianymi wyżej mechanizmami działalność spółki regulowana jest również licznymi wewnętrznymi dokumentami w postaci procedur, polityk, kodeksów i innych standardów postępowania. W organizacjach funkcjonują również komórki,

których zadaniem jest ograniczenie ryzyka wystąpienia wszelkiego rodzaju naruszeń, nie tylko na etapie raportowania, ale już wcześniej, bo w trakcie realizacji procesów operacyjnych. Szczególną rolę należy tu przypisać komórce audytu wewnętrznego, który ocenia skuteczność wprowadzonych rozwiązań tworzących w przedsiębiorstwie złożony system kontroli wewnętrznej. Zasygnalizowane problemy związane z budową skutecznego ładu korporacyjnego potwierdzają jak istotną rolę pełnią osoby zajmujące się nim w organizacji. Ich zadaniem jest zarówno przeciwdziałanie nierzetelności i nadużyciom, jak i wspieranie rozwoju spółek. Realizacja zadań związanych z nadzorem korporacyjnym wymaga zaawansowanej wiedzy na temat potencjalnych rozwiązań organizacyjnych i ich powiązań umożliwiających wykorzystanie efektu synergii. Trzeba więc tu podkreślić znaczenie i potrzebę stałego doskonalenia kompetencji w zakresie tworzenia i monitorowania ładu korporacyjnego. W odpowiedzi na takie zapotrzebowanie opracowany został program studiów Master of Business Administration (MBA) in Corporate Governance oferowany przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.



Together as the Association of International Certified Professional Accountants






The world's leading and largest accounting professional body

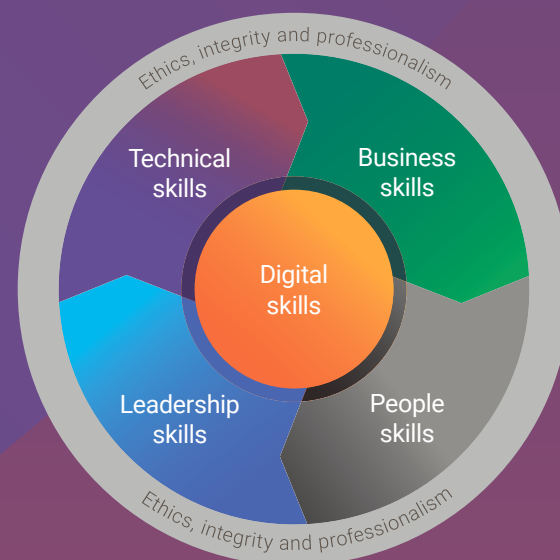


UPSKILL

your team's business skills with the CGMA® Finance Leadership Program.

Featuring:

-  Flexible entry points
-  100% online and self-paced
-  Real-world scenarios in competencies
-  Dynamic, personalized learning
-  Global recognition through the prestigious CGMA designation



Gain holistic growth through the CGMA Competency Framework.

Contact us: Sales.Europe@aicpa-cima.com

Jak zmienia się rynek szkoleń i jakie trendy będą dominować w 2023 r.?

Ostatni czas pokazał, że ludzie chcą zdobywać nowe umiejętności nie tylko po to, by poprawić swoją produktywność i samoocenę, ale także dlatego, że chcą czuć się pewniej w pracy. Dlatego właśnie szkolenia stały się istotną częścią strategii rozwoju pracowników. Jakie są aktualne trendy w tej dziedzinie?



Arleta **Stefanicka**

dyrektor działu usług w VULCAN

Szkolenia online

Ludzie przekonali się do szkoleń on-line. Dziś każdy może wziąć udział w spotkaniu o interesującej go tematyce bez konieczności opuszczania domu czy stanowiska pracy i co istotne, ograniczając koszty związane z delegacją służbową. Oczywiście efektywność takich spotkań jest różna, ale tu dużo zależy od naszego podejścia i formy szkolenia.

W ostatnim czasie próbowaliśmy na nowo wdrożyć tradycyjną – stacjonarną formę szkoleń – która przed pandemią była jedną z głównych źródeł dochodu firm consultingowych. Jednak zaobserwowaliśmy, że sprawdzały się one tylko na

początku, a zapotrzebowanie stopniowo zaczęło wygasnąć.

Szkolenia on-line to trend, który jest już z nami obecny i z pewnością będzie kontynuowany. Podobną sytuację obserwujemy w kontekście dużych kongresów i eventów, w których udział jest również formą pozyskiwania wiedzy. To, co zaskakuje, to feedback gości po tego typu wydarzeniach. Na pytanie, w jakiej formie preferowaliby spotkania w przyszłości, przyznają, że zdecydowanie forma on-line jest dla nich najkorzystniejsza. To pokazuje, że zaistniała bardzo duża zmiana w naszej świadomości i zachowaniach.

Kiedy i jak korzystać ze szkoleń

Szkolenia muszą być traktowane jako część ogólnego rozwoju kompetencji w firmie, a nie tylko dodatek. Najlepsze firmy rozwijają swoich ludzi nie tylko w momencie kryzysu. Dla pracodawców i pracowników coraz większe znaczenie ma patrzenie na rozwój kompetencji w sposób systemowy, zaplanowany z góry, systematyczny, cykliczny i powtarzalny. Taki, który daje czło-



wiekowi poczucie konsekwentnego rozwoju, a samo szkolenie służy jemu samemu i firmie.

Kluczowe znaczenie szkoleń miękkich

Tradycyjnie wiedzę potrzebną do wykonywania pracy dzieli się na kompetencje twarde i miękkie. W 2022 r. umiejętności miękkie zostały docenione przez pracodawców – odzwierciedlają kluczowe znaczenie dla odniesienia sukcesu w nowoczesnym miejscu pracy. Wraz ze zmianami, jakie zaszły w ostatnich latach, komunikatywność, praca zespołowa, kreatywność, elastyczność i empatia nabierają jeszcze większe-

go znaczenia, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych.

Nadążyć za technologią

Technologia rozwija się w tempie błyskawicznym, a my za nią podążamy – w różnym tempie i w różny sposób, w zależności od tego, kiedy się urodziłyśmy i jakie mamy kompetencje. Myślę, że obecnie wchodzimy w proces uczenia się przez całe życie.

Rynek przyzwyczaił się do TIK-u (Technologia Informacyjna i Komunikacyjna) i siłą rzeczy potrafimy się tymi narzędziami posługiwać – w większym lub mniejszym zakresie. Widzimy też potrzebę, aby

ciągle się rozwijać. Często reprezentanci pokolenia X pozyskują wiedzę od młodszych generacji, które sprawnie i szybko poruszają się w świecie nowych technologii. Rozwój kompetencji cyfrowych jest już trendem, który zyskuje na znaczeniu i na pewno będzie się rozwijać. W miarę jak świat pracy przechodzi cyfrową transformację, organizacje chcą szkolić swoich pracowników, aby sprostać dzisiejszym wymaganiom. Najbardziej interesujący jest fakt, że uczenie się nowych umiejętności nie tylko poprawia produktywność, ale także zwiększa poczucie własnej wartości, pewność siebie i ogólne zadowolenie.

Zmiana roli CFO – kompetencje niezbędne w świecie VUCA i przydatne szkolenia

Przyszło nam funkcjonować w burzliwej rzeczywistości biznesowej, którą charakteryzuje zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność. Stąd do opisu jej używany jest akronim VUCA (ang. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*).



Jakub **Bejnarowicz**

dyrektor regionalny na Europę, AICPA & CIMA

umiejętności społeczne i komercyjne, aby lepiej prowadzić narrację biznesu, generować nowe rozwiązania biznesowe oraz skutecznie współpracować z kolegami z całej organizacji i zewnętrznymi interesariuszami.

Potrzebne jest zwinne nastawienie

W otaczającej nas rzeczywistości zwiększa się również zapotrzebowanie na liderów finansów posiadających szerokie zrozumienie zarządzania biznesem, zarządzania ryzykiem, zarządzania ludźmi, zarządzania zmianą oraz znajomość krajobrazu technologicznego w połączeniu z kompetencjami w zakresie finansów.

Rola CFO's znacząco się zmieniła – nie są już wyłącznie dyrektorami finansowymi, ale dyrektorami ds. wartości (ang. *Chief Value Officers*). Stają się odpowiedzialni za minimalizowanie ryzyk, poszukiwanie nowych źródeł przychodów, optymalizację procesów i wzrost rentowności swoich firm. Włączają się też w działalność biznesową w zakresie tworzenia wartości dla klientów, zarządzania zasobami, nawiązywania relacji, kształtowania kosztów i przychodów, zmiany kultury organizacyjnej czy pobudzania kreatywności w firmie.

Dlatego niezwykle ważne jest, aby liderzy finansów obok wspomnianego *learning agility* przyjęli również tzw. zwinne nastawienie (ang. *agile mindset*), które pomaga w przyspieszeniu decyzyjności, szybkiej identyfikacji wyzwań i możliwości, rozwijaniu zespołów wysoko produktywnych, a także tworzeniu skalowalnej efektywności.

ESG najnowszym trendem kształtującym finanse

Ten rok pokazał, że nie ma już odwrotu od uwzględniania w decyzjach firm kwestii środowiskowych i społecznych. Takie są oczekiwania inwestorów, kontrahentów, klientów, pracowników oraz regulatorów i nadzorców. Przy czym ESG to nie tylko wyzwanie, to także nowe możliwości. 82 proc. prezesów firm twierdzi, że ESG i działania z tym związane będą siłą napędową ich organizacji w najbliższych pięciu latach. I to szefowie finansów mogą przyczynić się do budowania przewagi konkurencyjnej w tym obszarze.

Jednym z nowych zadań działów finansowych jest raportowanie pozafinansowe, dotyczące m.in. wskaźników ESG. Mowa o raportowaniu kwestii związanych z ochroną środowiska, odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym. Kwestie te będą dla firm równie istotne, jak wyniki finansowe,

a z czasem może nawet istotniejsze. Kluczowa rola CFO's i zespołów finansowych w zakresie zrównoważonego rozwoju coraz częściej wiąże się też więc ze wspieraniem integracji czynników ESG ze strategią i działalnością organizacji. Dlatego zwiększa się zapotrzebowanie na specjalistów wyposażonych w umiejętności niezbędne do doradzania liderom biznesu w kontekście zagrożeń i możliwości z tym związanych i nabywanie odpowiednich kompetencji staje się priorytetową kwestią dla profesji księgowo-finansowej. Wychodząc temu naprzeciw stworzyliśmy nowy certyfikat *Fundamentals of ESG Certificate* zapewniający kluczową wiedzę na temat podstawowych koncepcji i aktualnego krajobrazu raportowania informacji ESG. Szereg przydatnych materiałów oraz bezpłatnych zasobów dotyczących zrównoważonego rozwoju można też znaleźć na stronie aicpa.org/esg.

W tym ciągle zmieniającym się świecie jedną z kluczowych umiejętności jest zdolność do przystosowania się. Konieczne jest też tzw. *learning agility*, a więc poddanie się cyklowi uczenia się wciąż na nowo. Osoby związane z finansami muszą przy tym stale rozwijać

Planowanie strategiczne: czy rozwój kadry menadżerskiej ma wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem?

Za nami kilkanaście burzliwych miesięcy – od zawirowań związanych z pandemią koronawirusa, przez dynamiczne zmiany gospodarcze i społeczne, po niestabilną sytuację geopolityczną odbijającą się na biznesie. W tak niepewnych czasach oraz w dobie szalejącej inflacji edukacja jest jedną z najlepszych inwestycji.

Tomasz Lubieniecki

kierownik Działu Raportów Medialnych,
PSMM Monitoring & More

Światowa gospodarka podlega ciągłym zmianom. Pracodawcy, którym zależy na unowocześnieniu swojej działalności oraz właściciele innowacyjnych firm, powinni zadbać o to, aby nie tylko menedżerowie, ale wszyscy pracownicy chcieli się angażować w różnego rodzaju szkolenia. Inwestycja w ludzi jest tak naprawdę kluczem do sukcesu firmy – rozwijając kompetencje zatrudnionych osób, uzupełniamy wiedzę całego zespołu i pomagamy zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku.

Być na bieżąco

Widzimy, jak ważny dla managerów jest dostęp do informacji, danych, insightów i wiedzy, Pozwala-

ją one nie tylko wychwycić trendy na rynku, ale podejmować kluczowe decyzje biznesowe, pozyskiwać klientów, analizować specyfikę, styl życia, potrzeby oraz aspiracje osób wchodzących i obecnych na rynku pracy. Dzięki nim możemy dobrze zaplanować strategię zatrudniania, rozwoju i ścieżki zawodowej pracowników. Dobry menedżer zawsze wie, co się dzieje i na bieżąco analizuje, w jaki sposób wykorzystać wiedzę i innowacje do osiągania celów firmy.

Nowe technologie

Niezwykle ważne jest, aby w dobie lawinowego wzrostu liczby informacji i coraz szerszego stosowania w biznesie rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji, managerowie byli otwarci na zmiany i cyfryzację. Ten aspekt jest obecnie ważniejszy niż kiedykolwiek, a trend nie wyka-



zuje oznak spowolnienia. Presja na wdrażanie najnowszych rozwiązań rośnie z dnia na dzień. Widzimy to w obszarach automatyzacji procesów obsługi klienta, zbierania i przetwarzania danych, sprzedaży, zarządzania ryzykiem i raportowania.

Otwartość na zmiany

Na przestrzeni lat obserwujemy potrzebę szybkiego wzrostu wie-

dzy i kwalifikacji. Wiąże się to ze zwiększoną wydajnością, zaangażowaniem i rotacją w firmach. Pracodawcy inwestują w umiejętności swoich pracowników, aby sprawnie i skutecznie dostosowywać się do zmieniających się czasów i nowych sytuacji. Otwartość na zmiany i gotowość do ciągłego rozwoju to cechy dobrego managera. Menedżerowie powinni chcieć rozwijać

cały swój zespół i dążyć do tego, aby pracownicy wiedzieli jak najlepiej, budowali swoje marki osobiste i byli się ekspertami. Podnoszenie kompetencji pracowników przekłada się na wyniki firmy i sukces przedsiębiorstwa. Dlatego nowoczesne firmy muszą nie tylko skupić się na wynikach finansowych, ale stawiać w centrum swojej strategii ludzi.

REKLAMA



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach



Instytut Audytorów
Wewnętrznych IIA Polska

Studiuj MBA!
**Master of Business
Administration in
Corporate Governance**

Master of Corporate Governance
Studia w języku polskim



- / Unikatowy program
- / Doskonała atmosfera
- / Wykładowcy – praktycy
- / Stacjonarnie i online

www.ue.katowice.pl



Kto pyta, nie błądzi, ale wie, jak się rozwijać

Pytają znajomych lub przeglądarkę internetową, przetrząsają media społecznościowe i serwisy branżowe – tak najczęściej zatrudnieni szukają obecnie informacji o dostępnych formach rozwojowych. Czy płeć, wiek, a może miejsce zamieszkania mają znaczenie w kontekście poszukiwania informacji o możliwościach rozwoju zawodowego?

Czy źródła informacji, z których najczęściej korzystają zatrudnieni, mogą wpływać na ich późniejszą przychylność względem wskazanych obszarów rozwoju, form, narzędzi edukacyjnych czy konkretnych programów? Wątpliwości te rozwiewa raport przygotowany na podstawie wyników badania „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?”, przeprowadzonego wśród pracowników i specjalistów HR przez firmę szkoleniową Nowe Motywacje i Mobile Institute.

W ostatniej dekadzie świadomość potrzeby ciągłego kształcenia się i podnoszenia kompetencji zawodowych wśród pracowników stale wzrasta. Dzięki kompleksowym projektom rozwojowym oferowanym przez różne organizacje oraz szerokiemu wachlarzowi dostępnych form, każdy zatrudniony, bez względu na indywidualne preferencje, potrzeby oraz motywacje, może efektywnie i z satysfakcją podnosić swoje kompetencje. Pracownicy poszukują więc najbardziej odpowiednich form rozwojowych podobnie jak każdego innego produktu czy usługi. Robią „research” w sieci, proszą o opinię swoją sieć kontaktów (również wirtualnych) lub kierują zapytania do działów HR funkcjonujących w strukturach ich organizacji. Jak się okazuje, upodobania zatrudnionych w kwestii wyboru źródła informacji o dostępnych formach rozwojowych różnicują głównie 3 czynniki: płeć, wiek i miejsce zamieszkania.

Z polecenia sieci (znajomych)

Jak wynika z informacji płynących z badania „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?”, preferowane źródło wiedzy na temat form rozwojowych ma silny związek z płcią pracownika. Kobiety najczęściej szukają informacji o możliwościach zdobywania wiedzy i podnoszeniu własnych kwalifikacji w gronie znajomych – co czwarta prosi w tej kwestii o opinię kogoś z grona zaufanych jej osób. Bardzo rzadko dowiadują się o możliwościach podniesienia kompetencji z blogów, LinkedIn-a czy podczas słuchania podcastów. Tymczasem 35 proc. mężczyzn przyznaje, że nie poszukuje samodzielnie tego typu informacji. Panowie, dla których ciągle rozwój zawodowy jest natomiast istotny, wiedzę o nim czerpią z serwisów branżowych i dedykowanych platform szkoleniowych. Osoby niebinarne polegają przede wszystkim na opinii znajomych z Facebooka, w pierwszej kolejności tych posiadanych już

w sieci kontaktów oraz od innych jego użytkowników. Co do zasady nie korzystają z innych mediów społecznościowych, takich jak LinkedIn i YouTube czy forów tematycznych. Kolejnym czynnikiem, który różnicuje preferencje zatrudnionych jest wiek. Najmłodszy zatrudnieni, pomiędzy 18 a 24 rokiem życia, szukają informacji o dostępnych formach rozwojowych na LinkedIn (17 proc.), dedykowanych platformach szkoleniowych (17 proc.) oraz wśród znajomych (15 proc.). Spośród wszystkich grup najbardziej zróżnicowane preferencje mają pracownicy w wieku 25-34 lata. Tylko trzy z możliwych odpowiedzi – podcasty (13 proc.), znajomi (11 proc.) i LinkedIn (10 proc.) – zdołały uzyskać dwucyfrowy wynik. Dla pracowników 35+ wzrasta znaczenie źródeł fachowych – serwisów branżowych (17 proc.) i forów tematycznych (15 proc.). Zatrudnieni w wieku 45-54 lata nie poszukują samodzielnie informacji na temat form rozwojowych (32 proc.), najczęściej zasięgają w tej kwestii opinii znajomych (20 proc.). Pracownicy 55+ wybierają serwisy branżowe (37 proc.) i dedykowane platformy szkoleniowe (30 proc.).

Nie jest zaskoczeniem, że sposób działania w kwestii poszukiwania informacji o możliwościach rozwoju przez pracowników determinuje również miejsce zamieszkania. Niemal 30 proc. zatrudnionych zamieszkujących na wsi, nie szuka informacji o dostępnych formach rozwojowych. Ci którzy są nim jednak zainteresowani, jako główne źródło wiedzy na ten temat wskazywali znajomych (29 proc.) oraz YouTube (29 proc.). Żaden pracownik zamieszkujący na wsi nie oddał głosu na Dział HR, ani też na dedykowane platformy szkoleniowe. Zupełnie inne preferencje deklarują mieszkańcy najliczniej zaludnionych miast (powyżej 500 tys. mieszkańców), u których prym wiodą dedykowane platformy szkoleniowe (33 proc.), LinkedIn (31 proc.) i fora tematyczne (24 proc.). Co piąty zatrudniony mieszkający w dużym mieście powierza swój rozwój działom HR-om i to tam szuka informacji o możliwościach podnoszenia swoich kompetencji.

Z jakich form korzystają pracownicy?

Chociaż współcześni zatrudnieni aktywnie poszukują informacji o dostępnych formach rozwojowych, zdecydowana większość ankietowanych nie podnosi swoich kompetencji zawodowych. Ci pracownicy, którzy się kształcą, wybierają w zależności od płci różne formy. Mężczyźni



korzystają z ogólnodostępnej wiedzy (34 proc.), ale także uczęszczają na studia (31 proc.). W okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie brali udział w szkoleniach stacjonarnych (60 proc.) i używali aplikacji rozwojowych (37 proc.).

Kobiety często podnoszą kwalifikacje korzystając z form kształcenia oferowanych przez pracodawcę (35 proc.), ale równie chętnie sięgają po wiedzę zawartą w książkach i internecie. Ponad 40 proc. z nich brała w ostatnim czasie udział w webinarze.

Osoby określające swoją płć jako „Inna”, korzystają niemal wyłącznie z programów rozwojowych, które oferuje pracodawca (76 proc.). Na przestrzeni roku poprzedzającego badanie wszystkim pracownikom zdarzyło się skorzystać z video mentoringu.

Większość pracowników pomiędzy 18. a 24. rokiem życia nie jest absolwentami uczelni wyższych, zatem podnoszenie przez nich kwalifikacji zawodowych ogranicza się do uczęszczania na studia (75 proc.). Nieco starsi zatrudnieni (25-34 lata) korzystają z różnych form kształcenia oferowanych przez pracodawcę (38 proc.) lub biorą udział w szkoleniach i kursach (37 proc.). W okresie 12 miesięcy przed badaniem używali aplikacji rozwojowych (41 proc.), ale też uczestniczyli w webinarach (38 proc.) i szkoleniach stacjonarnych (38 proc.). Pracownicy powyżej 35 roku życia coraz częściej przyznają, że do podnoszenia kompetencji służy im ogólnodostępna wiedza, a zamiast studiów wybierają kursy i szkolenia. Ankietowani w wieku 35-44 lat, w ostatnim czasie brali udział w szkoleniach stacjonarnych (35 proc.), e-warsztatach (33 proc.), a także oglądali filmy lub seriale szkoleniowe (33 proc.), natomiast ci w wieku 45-54 lata, brali udział głównie w webinarach (65 proc.). Ponad 70 proc. pracowników 55+ wzięła udział w szkoleniu stacjonarnym.

Mieszkańcy wsi korzystają najczęściej z ogólnodostępnej wiedzy (45 proc.) i form kształcenia oferowanych przez pracodawcę (41 proc.), bardzo rzadko decydując się na podjęcie studiów (3 proc.). W roku poprzedzającym badanie



Ci pracownicy, którzy się kształcą, wybierają w zależności od płci różne formy. Mężczyźni korzystają z ogólnodostępnej wiedzy (34 proc.), ale także uczęszczają na studia (31 proc.). W okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie brali udział w szkoleniach stacjonarnych (60 proc.) i używali aplikacji rozwojowych (37 proc.).

blisko 60 proc. z nich brało udział w szkoleniach stacjonarnych, używało aplikacji rozwojowych oraz oglądało film lub serial szkoleniowy. Prawie połowa zatrudnionych, która zamieszkuje miasta powyżej 500 tys. mieszkańców, podnosi swoje kwalifikacje studiując, a także czerpie wiedzę z książek i internetu. W ostatnim czasie niemal wszyscy uczestniczyli w szkoleniu stacjonarnym, ponadto prawie 60 proc. wzięło udział w webinarach.

Formy rozwojowe dalej wybierają HR-y

Wygląda na to, że pracownicy wykazują duże zainteresowanie dostępnymi formami rozwojowymi, poszukując wiedzy na ich temat zarówno w sieci znajomych, jak i tej internetowej. Czy ta proaktywna postawa na wczesnym etapie procesu rozwojowego jest widoczna także wtedy, gdy dokonują już wyboru w kwestii podnoszenia kompetencji?

Zgodnie z wynikami badania zatrudnieni najczęściej wybierają formy kształcenia oferowane przez pracodawcę, aż 35 proc. ankietowanych powierza wybór tematyki i formy szkolenia specjalistom HR. Jednocześnie popularność, szczególnie wśród mężczyzn i młodych pracowników, zdobywają nowoczesne narzędzia edukacyjne, jak aplikacje rozwojowe, webinary oraz e-warsztaty, które mogą samodzielnie zna-

leżć w internecie i skorzystać z nich poza godzinami pracy.

Dla wielu osób, które w okresie pandemii musiały przenieść się do własnych domostw, praca stała się trudniejsza, często również bardziej monotonna, a jednocześnie wymagająca szybkiego kształcenia się i wchodzenia w nowe role. Z pomocą tym nowym potrzebom przyszły interaktywne formy asynchroniczne. Ich mnogość sprawiła, że obecnie zatrudnieni mogą dowolnie urozmaicać sobie proces uczenia, a także samodzielnie decydować, kiedy i jak się uczą. Dzięki temu mają realny wpływ na to jakie nowe umiejętności zdobywają i jak szybko mogą je wdrażać do swojej codziennej pracy – mówi Grzegorz Święch, Wiceprezes i Partner w firmie szkoleniowej Nowe Motywacje.

Można założyć, że w najbliższych latach pracownicy będą coraz odważniej sięgać właśnie po rozmaite formy asynchroniczne, w szczególności te polecane przez ich sieć. Nowoczesne narzędzia edukacyjne będą wykorzystywane nie tylko do podnoszenia kompetencji zawodowych. Mają szansę stać się ważnym elementem działań ogólnorozwojowych dla wszystkich, dla których koncepcja nauki przez całe życie nie jest obca. Bez względu na płeć, wiek czy miejsce zamieszkania.

Raport z wyników badania „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?” oraz opracowane persony rozwoju można pobrać poprzez wypełnienie formularza na stronie badania: <https://nowemotywacje.pl/kompetencje-miekkie-i-potrzeba-ich-rozwoju-jak-uczascie-obecnie-pracownicy/> ***

Badanie „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?” zostało zrealizowane na przełomie roku 2021/2022 roku przez Mobile Institute z wykorzystaniem metody CAWI (Computer-Assisted Web Interview) – responsywnych ankiet elektronicznych emitowanych na stronach oraz w wysyłce mailowej. W badaniu wykorzystany został system ankietowy opinie.mobi oraz widżety instapps.io. Badanie przeprowadzono na dwóch grupach respondentów w wieku 18+:

- pracownicy korporacji (z naciskiem na pracowników dużych korporacji) oraz
- pracownicy działu HR.