

EDUKACJA MENEDŻERA



SPROSTAĆ WYZWANIOM DYNAMICZNIE ZMIENIAJĄCEGO SIĘ RYNKU, czyli o kompetencjach, które musi posiadać współczesny menedżer

Choć minęło ponad 30 lat od czasów, gdy nasza gospodarka uległa transformacji, otwierając się na kapitalizm, do dziś w niektórych firmach możemy spotkać przestarzały i tradycyjny model zarządzania.



Natalia Tatarczuch

trener, Lauren Peso Polska

Gdyby spojrzeć wstecz i przyrzeć się nie tyle kompetencjom, ile sposobom traktowania swoich podwładnych, moglibyśmy mieć wątpliwości co do umiejętności kierowniczych. Menedżer powinien być przede wszystkim profesjonalistą, który nie tylko potrafi dobrze wykonać swoje obowiązki,

ale także w swoich zdolnościach komunikacyjnych zjednać sobie ludzi. To przywódca, który dba o swój zespół. To mentor, któremu zależy na rozwoju pracowników. To ktoś, z kogo inni chcą brać przykład, kto jest inspiracją.

Zmieniająca się rola menedżera na przestrzeni lat. Tradycyjny model menedżera

Przez ostatnie dziesięciolecia obowiązki, a także misja menedżerska przeszła dużą metamorfozę. Kiedy w Polsce mieliśmy do czynienia z gospodarką centralnie planowaną, menedżerami byli najczęściej sami dyrektorzy organizacji, a także kierownicy działów, którzy odgrywali najistotniejszą rolę. Na

szachownicy firmy, to przełożony był niepodważalnym królem, natomiast podwładni zaledwie pionkami, którzy mieli posłuszenie wykonywać swoje obowiązki.¹ Panoowało przekonanie, że podwładni nie są w stanie sami się zorganizować, by wypełnić powierzone cele. Musieli bez słowa sprzeciwu i z podporządkowaniem realizować polecenia kierownika, który posiadał autorytet, jednak niekoniecznie poprzez posiadane kwalifikacje, a raczej samo stanowisko. Tradycyjny menedżer, stawiając się w roli niezaprzeczalnego specjalisty, nie tylko samodzielnie formułował cele, ale także opracowywał rozwiązania. Ówczesne podejście prezentowało dużą nieproporcjonalność w relacjach pomiędzy zarządzającym, a pracownikiem, co z pewnością przekładało się na motywację do wykonania obowiązków. Od kierownika oczekiwano bycia specjalistą w zespole i ponoszenia wszelkiej odpowiedzialności

za decyzje.² To, na co warto zwrócić uwagę to umiejętności selektywnego przekazywania informacji podwładnym. Gdy dochodziło do kryzysu, pracownicy nie byli o tym informowani, a wręcz przeciwnie – okłamywano ich, że wszystko jest w porządku. Robiono to, aby uniknąć – jak sądzono – zbędnego niepokoju i zamieszania, co mogłoby się przełożyć na dodatkowe problemy np. strajki. To nic innego, jak iluzja bezpieczeństwa, w jakiej tkwiono przez lata.

Współczesny model menedżera

Kiedy w Polsce zaczęto zakładać własności prywatne, również w obszarach działalności firm zaszły zmiany. Nastąpiło bowiem odłączenie własności firmy od zarządzania, dzięki czemu wyłoniła się całkiem nowa i ekspercka pod względem zarządzania grupa profesjonalistów zatrudniana przez właścicieli organizacji, co zwiastowało znaczące zmiany.³ W wyniku globalizacji,

wejścia do Unii Europejskiej, nieustannego rozwoju technologii, zwiększenia dostępu do wiedzy oraz zwrócenie uwagi na pracownika, nie jako pionka, od którego wymaga się posłuszeństwa i podporządkowania, a dostrzeżenia w nim osoby z potencjałem, w którego warto inwestować, zrozumiano, że zwiększa to jego motywację i wydajność.⁴ Zaczęto skupiać się na atomizacji pracowników, co poskutkowało wzrostem oczekiwań względem nich, a także zaangażowania. Zaczęto odchodzić od nieelastycznych schematów organizacji, w wyniku czego zaczęły powstawać nowe role i warunki pracy. Obecnie firmy oczekują od swoich pracowników większej samodzielności, która niepodważalnie łączy się z odpowiedzialnością, podczas gdy menedżer jest skoncentrowany na pozostałych zadaniach związanych z działalnością organizacji. Podwładni muszą nauczyć się sami rozwiązywać pewne problemy, co daje im większe po-



Ważnym elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest umiędzynarodowienie gospodarki. Co to powoduje w środowisku menedżerów? Otóż tylko ci, którzy potrafią się odnaleźć w nowym otoczeniu, są otwarci na zmiany, posiadając tym samym wysokie zdolności komunikacyjne m.in. w kontekście znajomości języków obcych, nawiązywaniu nowych znajomości i utrzymywaniu ich, mają szansę na realny rozwój i zawodowy sukces w charakterze międzynarodowym.

czucie swobody, by rozwijać swoje zdolności. Relacje między menedżerem, a podwładnymi stają się obecnie bardziej demokratyczne, a nie autorytarne, jak to miało miejsce w tradycyjnym modelu. 5 Dziś władza nie jest już tak stabilna, jak kiedyś. Wręcz przeciwnie – staje się nietrwała i przejściowa, tzn. kiedy już zrealizuje się określony cel, może nastąpić przekierowanie władzy na inną osobę. 6 Jest to tak zwany – empowerment, czyli dzielenie się swoją władzą z podwładnymi w formie m.in. delegowania, angażowania w ważne zadania związane z podejmowaniem decyzji. To duży przełom w systemie funkcjonowania firmy oparty na zaufaniu, a mówimy tutaj o uczestnictwie pracownika w zarządzaniu organizacją. To sprawia, że zaczyna czuć się ważny i ma większą satysfakcję z wykonywanych obowiązków. Obecni menedżerowie są mocno zaangażowani w rozwój swoich podwładnych, stwarzając im okazję i warunki do poszerzania wiedzy. 7

O znaczeniu rozwoju kompetencji dzisiejszych menedżerów

Z racji ogromnej dynamiki dzisiejszego rynku, bardzo ważnym jest nieustanne zwiększanie wiedzy w kontekście nowych procedur, stylów zarządzania. Współczesny menedżer musi być na bieżąco z tym, co dzieje się na świecie, by być jak najlepiej przygotowanym

na pojawiające się przeciwności, które mogą zdeorganizować funkcjonowanie firmy, do czego zmusiła nas m.in. pandemia. Powinien dostrzegać też szansę w wyniku tych zmian, uczestniczyć w nich i aktywizować swoich podwładnych. Wdrażając konkretne zmiany w funkcjonowaniu organizacji, ma szansę wykazać się swoimi zdolnościami komunikowania się, które bez wątpienia są jednymi z najważniejszych umiejętności miękkich. Kompetencje, rozumiane jako zakres uprawnień i obowiązków mają bardzo wiele podziałów. Do najbardziej pospolitych należy podział na kompetencje miękkie, które mają wydźwięk społeczny i skupiają się na umiejętnościach komunikacyjnych, przywódczych oraz umiejęt-

ności twarde, które dotyczą czystej wiedzy np. kwalifikacje zawodowe i są traktowane, jako zasoby. Jednak to kompetencje miękkie są podstawowym elementem w zarządzaniu innymi osobami. Zaliczamy do nich zdolności szybkiego podejmowania decyzji, negocjacji, kreatywności, automotywacji, analizy, inteligencji emocjonalnej, zarządzanie sobą w czasie, asertywności, rozwiązywania problemów. 8 Współczesny menedżer potrafi skutecznie wpływać na rozwój w swoim środowisku, inspirować pracowników i wydobywać z nich potencjał do rozwoju kompetencji miękkich poprzez m.in. coaching i mentoring. Jako przywódca powinien budować dobre relacje w zespole, wzmacniać motywację

i dodawać energii do wspólnej realizacji celów.

Współczesny i (między) narodowy menedżer

Innym ważnym elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest umiędzynarodowienie gospodarki. Co to powoduje w środowisku menedżerów? Otóż tylko ci, którzy potrafią się odnaleźć w nowym otoczeniu, są otwarci na zmiany, posiadając tym samym wysokie zdolności komunikacyjne m.in. w kontekście znajomości języków obcych, nawiązywaniu nowych znajomości i utrzymywaniu ich, mają szansę na realny rozwój i zawodowy sukces w charakterze międzynarodowym. To nie stanowisko nadaje menedżerowi autorytet, jak to było w tradycyjnym modelu. Dziś potrzebni są profesjonalści, przez duże P, którzy potrafią odnaleźć się w różnorodnym środowisku, umieją zarządzać swoimi emocjami i szybko się uczyć, do czego zmusza nas dynamiczny rynek. Dziś działa się na szerszym, międzynarodowym polu oczekując tym samym umiejętności pracy na rynku globalnym, gdzie wyłonią się umiejętności pracy w zespole, poszukiwanie kreatywnych rozwiązań, chęć uczenia się nowości i wdrażanie ich oraz zarządzanie heterogenicznym zespołem w kręgach wielokulturowych. 9 Bycie menedżerem to ciągle doskonalenie zawodowe, wynikające z ery

wiedzy i informacji, która niejako zmusza do aktualizowania edukacji. Dotyczy to nie tylko menedżera, ale i pozostałych pracowników, którzy bez szkoleń i rozwoju nie mają szans na awans oraz osiągnięcie lepszego poziomu w karierze. A czymże jest właśnie realizowanie się jak nie doskonaleniem samego siebie? Czy nie tego właśnie powinniśmy chcieć? Być lepszym sobą, by kiedyś móc powiedzieć: zrobiłem wszystko, co chciałem.

1 Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.84

2 Sikorski Cz., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2009, s.41

3 Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Szczecin: Znicz. 1999, s. 29

4 Almashaqba Z.M.S., Nemer Al-Qeed M. A., *The Classical Theory of Organisation and its Relevance*, „International Research Journal of Finance & Economics” 2010, s. 64-65

5 Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 99

6 Tamże, s. 101

7 Tamże, s. 100

8 Kazak M., *Journal of Modern Management Process*, nr 1(2), Kraków 2017, s. 91

9 Stor M., *Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowej w gospodarce opartej na wiedzy*, w: T. Listwan, S. T. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s.710

REKLAMA

Najczęściej wybierana firma szkoleniowa w 2022 r.



Szkolenia technologiczne



Szkolenia biznesowe



E-learning



Szkolenia stacjonarne



Szkolenia hybrydowe



40 608 kursantów
przeszkolonych w 2022 roku



9,48/10*
średnia ocena szkoleń

Szanowni Państwo!

Trendy w rozwoju menedżerów zmieniają się nieustająco. To, co stanowi stan stały, to potrzeba nieustannej edukacji. W jakiej formule powinna się ona odbywać i jakich obszarów dotyczyć? Wszystko zależy od indywidualnych potrzeb i preferencji menedżerów i organizacji, z którymi współpracują. MBA, studia podyplomowe, szkolenie, coaching, a może mentoring? Wybór jest dziś szeroki.

Zapraszamy Państwa do prześledzenia najciekawszych w oczach Kolegium Redakcyjnego kierunków studiów MBA i studiów podyplomowych. Gdzie i czego można się nauczyć? Dowiedzie się tego Państwo nie tylko z zestawienia, ale też z tekstów przygotowanych przez zaproszonych na nasze łamy ekspertów. Inspirującej lektury.

Redakcja

NAJLEPSZE PROGRAMY MBA

PROGRAM: EXECUTIVE MBA POZNAŃ-ATLANTA

Program Executive MBA Poznań-Atlanta od ponad 25 lat kompleksowo i z sukcesem rozwija umiejętności biznesowe, analityczne i przywódcze liderów biznesu. Działa w oparciu o długoletnią współpracę z Georgia State University, Atlanta i jako jeden z pierwszych w Polsce zdobył prestiżową akredytację AMBA (Association of MBAs). Program Master of Business Administration Poznań-Atlanta jest

przeznaczony dla osób pragnących wykorzystać swoje zawodowe doświadczenie do awansu na stanowiska kierownicze w prywatnych i publicznych organizacjach i instytucjach. Wykorzystując odpowiednie doświadczenie (know-how), wiedzę i umiejętności uczestników, program łączy je ze specjalistyczną wiedzą międzynarodowego wydziału uniwersyteckiego, w celu wzmocnienia ogólnych umiejętno-

UCZELNIA: AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

ści menedżerskich, dających się wykorzystać w konkurencyjnym i dynamicznym globalnym środowisku biznesowym. Do głównych celów programu należy umożliwienie jego uczestnikom rozwinięcia i zintegrowania następujących umiejętności: umiejętności analitycznych koniecznych w procesie podejmowania decyzji, z uwzględnieniem aspektów lokalnych i globalnych, oraz etnicznej i kulturalnej różnorodności,

umiejętności oceny funkcjonowania organizacji i rozwijania metod ulepszających jej funkcjonowanie w międzynarodowym środowisku biznesowym, umiejętności interpersonalnych służących skutecznej pracy zespołowej i stanowiących fundament rozwoju umiejętności przywódczych, umiejętności przywódczych niezbędnych do zwiększenia wydajności innych oraz do generowania zmian i zarządzania zmianami.

PROGRAM: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Program studiów dokładnie odpowiada programowi Distance MBA oferowanemu przez Colorado State University College of Business (USA), w którym zajęcia oparte są głównie na interaktywnym e-learningu. Zajęcia dydaktyczne prowadzone będą wyłącznie w języku angielskim.

Program obejmuje pięć semestrów zajęć w ciągu 21 miesięcy. Poszczególne przedmioty wykładane są przez 8 lub 16 tygodni. Program został zaprojektowany dla osób pracujących zawodowo. Studia przeznaczone są głównie dla kadry kierowniczej oraz pracowników, którzy chcą

UCZELNIA: AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA W KRAKOWIE

podnieść kwalifikacje przez zdobycie najnowszej wiedzy i umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem. Absolwenci studiów podyplomowych Master of Business Administration (MBA) rozwiną swoje umiejętności menedżerskie zarządzania przedsiębiorstwem. Za-

poznają się zarówno z tradycyjnymi, jak i najnowszymi koncepcjami i metodami zarządzania oraz zostaną przygotowani do podejmowania złożonych decyzji w warunkach niepewności i ryzyka z wykorzystaniem metod i narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji.

PROGRAM: KOŹMIŃSKI MBA HR

Celem studiów jest dostarczenie słuchaczom nowoczesnej wiedzy z szeroko rozumianej dziedziny zarządzania, która stanowi podstawę do rozwoju praktycz-

nych umiejętności menedżerskich: analizy i metody rozwiązywania problemów firmy, formułowania strategii rozwojowych, sprawnego podejmowania decyzji,

UCZELNIA: AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

skutecznego negocjowania, komunikowania się oraz współdziałania z innymi. Program studiów umożliwia zapoznanie słuchaczy z ogólnymi warunkami gospo-

darczymi, kulturowymi, społecznymi oraz politycznymi związanymi z gospodarką regionalną i globalną, w których funkcjonują menedżer i jego firma.

PROGRAM: EXECUTIVE MBA

Program Executive MBA Krakowskiej Szkoły Biznesu UEK od ponad 20 lat rozwija kluczowe cechy skutecznego i nowoczesnego lidera. Dzięki edukacji na tym kierunku menedżerowie zyskują niezbędną i aktualną wiedzę na temat

globalnych trendów gospodarczych oraz rozwijają umiejętności, które są dzisiaj niezbędne dla zbudowania i rozwijania odpornej na kryzysy organizacji. Studia są realizowane dzięki współpracy trzech uczelni: Uniwersytetu Eko-

UCZELNIA: KRAKOWSKA SZKOŁA BIZNESU UEK

nomicznego w Krakowie, EM Normandie Business School (Francja) i AESE Business School (Portugalia). O najwyższym poziomie programu Executive MBA świadczy prestiżowa akredytacja EFMD. Studia przeznaczone są

dla menedżerów i przedsiębiorców z wyższym wykształceniem i przynajmniej 5-letnim doświadczeniem na stanowisku kierowniczym. KSB UEK gwarantuje rozwój kompetencji w elitarnym, międzynarodowym gronie ekspertów.

PROGRAM: EXECUTIVE MBA

Executive MBA Szkoły Biznesu PW to 1,5-letnie studia podyplomowe w języku angielskim, zaprojektowane z myślą o potrze-

bach wyższej kadry menedżerskiej. Studia charakteryzuje mocno praktyczne podejście w połączeniu ze zrozumieniem technologii

UCZELNIA: SZKOŁA BIZNESU POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ

przyszłości. Jest to również szansa na wzięcie udziału w zajęciach specjalizacyjnych na zagranicznych uczelniach oraz sesji wyjazdowej

do Nowego Jorku. Program został zaklasyfikowany jako najlepszy polski EMBA w Europie wg. Rankingu QS 2022.

PROGRAM: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA ZARZĄDZANIE)

Program nauczania opiera się na klasycznym programie MBA wzbogaconym o problematykę ważną i aktualną dla polskich przedsiębiorstw. Dyplomy MBA są cenione w środowisku menedżerów przedsiębiorstw, ale także osób prowadzących własne firmy, potwierdzają bowiem posiadanie wysokich kwalifikacji i sprzyjają karierze zawodowej, pomagają organizacjom w rozwoju i przetrwaniu na konkurencyjnym rynku. Celem programu MBA Zarządzanie jest

przygotowanie do zarządzania przedsiębiorstwem na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej zarówno w dużych, jak i w średniej wielkości firmach, funkcjonujących w Polsce, jak i na rynkach globalnych. Kształtowanie praktycznych umiejętności w zakresie analiz i metod rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych, skutecznego negocjowania, rozwiązywania konfliktów, budowania relacji międzyludzkich w orga-

UCZELNIA: UCZELNIA ŁAZARSKIEGO

nizacji, kształtowania partnerskich związków z otoczeniem. Przygotowanie słuchaczy do zarządzania przedsiębiorstwem w spójny strategicznie sposób, w tym również do samodzielnego tworzenia strategii, planów, programów działań i weryfikacji ich efektywności zarówno na rynku lokalnym, jak i w wymiarze międzynarodowym. Doskonalenie kompetencji miękkich, interpersonalnych zaliczanych do kluczowych kompetencji menedżerskich, warunkują-

cych efektywne budowanie zespołów i zarządzanie nimi, prowadzenie profesjonalnej polityki personalnej oraz lepsze rozumienie zachowań klientów. Pokazanie skutecznych sposobów zastosowania nowych metod i technik zarządzania oraz możliwości reagowania na trendy zachodzące w społeczeństwie, ekonomii i technologii, które wpływają aktualnie na kształtowanie otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa i będą na nie wpływały w niedalekiej przyszłości.

PROGRAM: MBA – MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION IN CORPORATE GOVERNANCE + MCG – MASTER OF CORPORATE GOVERNANCE

Unikatowe studia MBA (stacjonarne i online) dla osób zajmujących eksponowane stanowiska – top menedżerów i nadzorujących ich członków rad nadzorczych oraz tych, któ-

rzy planują swój rozwój i karierę. W programie poza procesami zarządzania eksponowany jest nadzór i wspomagające go mechanizmy corporate governance. Słuchacz, uczestnicząc w

UCZELNIA: UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KATOWICACH

zajęciach warsztatowych, wzmacnia tu swoje kompetencje organizacyjne i przywódcze. Ma możliwość spojrzenia na procesy zarządcze z odmiennej perspektywy, uwzględniającej zróż-

nicowane doświadczenia menedżerskie innych słuchaczy oraz wykładowców – praktyków. Po zakończeniu studiów doskonale radzi sobie jako menedżer w złożonej strukturze korporacyjnej.

PROGRAM: EMBA – EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Program EMBA (ang. Executive Master of Business Administration) to intensywne, zaoczne studia drugiego stopnia w zakresie zarządzania, których absolwent otrzymuje dyplom magisterski Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz certyfikat Executive MBA z logo międzynarodowej instytucji akredytującej AMBA. Do

wyboru są dwie ścieżki kształcenia: Opcja polska Zajęcia są prowadzone przez wykładowców Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, innych zaprzyjaźnionych w Polsce uczelni, jak i przez doświadczonych praktyków. Zajęcia realizowane są w języku polskim z wyjątkiem dwóch przedmiotów prowadzonych w języku angielskim: Inter-

UCZELNIA: UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

national business i Digital transformations and innovations. Opcja międzynarodowa Zajęcia prowadzone w języku angielskim przez wykładowców Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz partnerskich uczelni zagranicznych, a także doświadczonych praktyków biznesu zarówno z Polski, jak i za granicą. Na opcji międzynarodowej realizowany jest moduł Swiss Gateway to International Business, który uprawnia do otrzymania podwójnego certyfikatu Executive MBA, podpisanego przez UE we Wrocławiu oraz University of Neuchâtel w Szwajcarii. Moduł Swiss Gateway to International Business jest opcjonalny dla studentów ścieżki polskiej.

PROGRAM: POLSKO-AMERYKAŃSKI PROGRAM STUDIÓW MBA

Polsko-Amerykański Program Studiów MBA oferowany przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego jest mocno nakierowany na budowanie kompetencji

przywódczych i menedżerskich osób na średnim i wyższym poziomie zarządzania. Oprócz przedmiotów z kanonu MBA jak finanse, ekonomia, księgowość, marketing

UCZELNIA: UNIWERSYTET ŁÓDZKI

czy zarządzanie strategiczne celem programu jest poszerzenie wiedzy z zakresu innowacji technologicznych oraz automatyzacji i digitalizacji. W ofercie Cen-

trum Rozwoju Biznesu WZ UŁ znajdują się także szkolenia takie jak Studium menedżerskie Mini MBA® czy Zarządzanie Projektami.

PROGRAM: EXECUTIVE MBA

Program Executive MBA powstał w 1991 r. we współpracy z University of Illinois at Urbana – Champaign (UoI) i był pierwszym międzynarodowym pro-

gramem MBA w Polsce. Jego powstanie i funkcjonowanie było możliwe dzięki wsparciu ze strony fundacji Forda i Melona oraz USAID. Program ten ukoń-

UCZELNIA: UNIWERSYTET WARSZAWSKI

czyło do tej pory ponad tysiąc studentów. Każdego roku program Executive MBA Uniwersytetu Warszawskiego zajmuje czołowe miejsca w krajowych i międzyna-

rodowych rankingach programów MBA. Program akredytowany jest przez AMBA oraz EQUIS.

ZAPOWIEDZ



**Już wkrótce w wydaniu lutowym
Gazety Finansowej**

**FINANSISTA
ROKU 2022**
wyróżnienia dla najlepszych
menedżerów w branży finansowej

Zapraszamy do kontaktu:

a.prasowska@gazetafinansowa.pl, a.piekarska@gazetafinansowa.pl

NAJLEPSZE STUDIA PODYDIPLOMOWE

PROGRAM: HR BUSINESS PARTNER**UCZELNIA: AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA**

Celem studiów jest przygotowanie słuchaczy do pełnienia funkcji HR Business Partnera w różnych organizacjach. Studia są odpowiedzią na pojawiające się wyzwania na dzisiejszym rynku pracy związane z pracą partnera strategicz-

nego w zarządzaniu ludźmi. Pozwolą uzupełnić wiedzę z zakresu nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim i wspierania strategii biznesowej organizacji poprzez efektywne zarządzanie ludźmi, w tym również w czasie zmian

i pojawiających się kryzysów. Studia pozwolą rozwinąć umiejętności dotyczące kreowania marki pracodawcy, budowania wspierającego środowiska pracy oraz dobrych relacji z najważniejszymi partnerami społecznymi. Zajęcia

warsztatowe nakierowane na rozwój kompetencji miękkich pozwalają na rozwój własnych umiejętności interpersonalnych zwiększając efektywność pracy własnej, jak również efektywność pracy zespołu.

PROGRAM: PSYCHOLOGIA W BIZNESIE**UCZELNIA: AKADEMIA GÓRNOŚLĄSKA**

Studia Psychologia w Biznesie oferują zdobycie oraz rozwinięcie kompetencji psychologicznych i socjologicznych niezbędnych w pracy

menedżera. Nauczysz się: dokonywać diagnozy i wzmocnienia kompetencji interpersonalnych, komunikacyjnych i autoprezentacyjnych, po-

znasz lepiej siebie i kluczowe czynniki wpływające na twoją efektywność, dowiesz się, jakie czynniki wpływają na sprawne zarządzanie

przedsiębiorstwem i organizacją, odbędziesz akredytowane szkolenie Brainstorm Change Thinking Model.

PROGRAM: ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**UCZELNIA: AKADEMIA GÓRNOŚLĄSKA**

Studia na kierunku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi oferują wiedzę niezbędną do sprawnego zarządzania działem personalnym w fir-

mie i wdrażania projektów związanych z HR. W ramach studiów przeprowadza się też szereg treningów interpersonalnych niezbędnych

do pracy z ludźmi. Akademia Górnośląska daje wiedzę na temat zagadnień organizacyjnych dotyczących efektywności organizacji,

przewidywania i tworzenia zasobów dla jej przyszłych potrzeb oraz zmian struktury i kultury organizacyjnej.

**PROGRAM: CAREER ADVISORY – ZARZĄDZANIE ROZWOJEM
I ZMIANĄ ŚCIEŻKI KARIERY****UCZELNIA: AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO**

Ten kierunek studiów został zaprojektowany, by wyjść naprzeciw potrzebom rynku. Wiedza z zakresu Career Advisory

(doradztwo kariery) jest często błędnie spływana do „formatowania CV” oraz kojarzona tylko i wyłącznie z poradnictwem

zawodowym, ale kryje się za nią o wiele więcej: wiedza o trendach rynkowych, znajomość funkcjonowania rozwiązań

technologicznych, diagnoza kompetencji i projektowanie ścieżek karier – a to tylko kilka przykładów!

PROGRAM: ZARZĄDZANIE PROCESOWE**UCZELNIA: KRAKOWSKA SZKOŁA BIZNESU UEK**

Kierunek Zarządzanie procesowe to studia podyplomowe pozwalające na zdobycie wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania procesami

sami biznesowymi. Uczestnicy mogą poznać metody i narzędzia zarządzania procesami oraz projektowania i optymalizacji procesów

biznesowych. Osoby uczestniczące w zajęciach będą miały również okazję zdobyć praktyczne doświadczenie dzięki projektom i case studies

z realnych przedsiębiorstw. Jest to kierunek dla osób chcących zwiększyć efektywność i jakość procesów w swoich firmach.

PROGRAM: COACHING I MENTORING W BIZNESIE**UCZELNIA: POLITECHNIKA ŁÓDZKA**

Studia podyplomowe skierowane są do menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania, dyrektorów, kierowników i specjalistów zatrudnionych w działach HR, kierowników projektów, zarządzających zespołami profesjonalistów, osób,

które w ramach własnej ścieżki kariery aspirują do objęcia stanowisk menedżerskich, jak i osób chcących zdobyć nowy zawód. Celem studiów jest nabycie przez słuchaczy wiedzy na temat samego coachingu, zrozumienie, jakie warunki or-

ganizacyjne muszą być spełnione, żeby efektywnie przeprowadzić coaching i mentoring w organizacji. Zaprezentowanie narzędzi przekazywania wiedzy i ich dopasowania do oczekiwań i możliwości uczestników procesu coachingu i mento-

ringu, a także przedstawienie osobistych barier mogących przyczyniać się do braku efektywności coachingu oraz sposobów ich pokonywania. Nabycie podstawowych umiejętności w zakresie przygotowania sesji i jej realizacji.

PROGRAM: AKADEMIA PSYCHOLOGII PRZYWÓDZTWA**UCZELNIA: POLITECHNIKA WARSZAWSKA**

To intensywny, skondensowany program z obszaru psychologii biznesu dla top managerów, zarządzających przedsiębiorców oraz samodzielnej kadry średniego szczebla. Program nastawiony jest na pracę nad sobą w roli liderki/lidera, bu-

dowanie osobistego autorytetu, umacnianie morale zespołu/zalogi, zarządzanie relacjami i zmianami w dynamicznym otoczeniu biznesowym. Realizowany od 2010 roku przez Grupę Firm Doradczych VALUES i Szkołę Biznesu

Politechniki Warszawskiej. Słuchacze studium otrzymają unikatowy program uwzględniający praktyczne zastosowanie różnych dziedzin psychologii w zarządzaniu i rozwoju własnym lidera. Cechą wyróżniającą studium jest kompleksowe

ujęcie, integrujące akademicki porządek z głęboko praktycznym podejściem wynikającym z realnych wyzwań i problemów. Program studiów zawiera najnowsze teorie, koncepcje i badania z zakresu psychologii biznesu.

PROGRAM: AKADEMIA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Akademia Administracji Publicznej to centrum wiedzy skupiające wybitnych akademików i doświadczonych praktyków sektora publicznego. W ramach Akademii Uczelnia Łazarskiego przygotowała szeroką

ofertę studiów podyplomowych skierowaną do osób, dążących do kształtowania i rozwijania kompetencji zawodowych w obszarze administracji rządowej, państwowej i samorządowej. Jakość programów, zróżnicowana

UCZELNIA: UCZELNIA ŁAZARSKIEGO

forma zdobywania wiedzy i nowych umiejętności pomaga identyfikować problemy i wyzwania pojawiające się w codziennej pracy oraz podsuwa sprawdzone rozwiązania, które łatwo można zastosować w prak-

tyce zawodowej. Dzięki licznym warsztatom i dyskusjom uczestnicy mają okazję wymienić się doświadczeniami, jak i opiniami, tak aby jeszcze pełniej rozumieć otoczenie, w którym pracują.

PROGRAM: ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stanowią interesującą ofertę dla wszystkich, którzy planują w przyszłości objęcie funkcji zarządczych, lub pracują obecnie jako kierownicy różnych

szczebli i branż. Ogromna część polskich menedżerów posiadających wykształcenie techniczne podkreśla potrzebę uzupełnienia wiedzy z zakresu zarządzania, psychologii i socjologii pracy – jej brak utrudnia

UCZELNIA: UNIwersYTET Jagielloński

im bowiem efektywne pełnienie funkcji kierowniczych. Oferta studiów z zakresu ZZL adresowana jest szczególnie do menedżerów personalnych, kandydatów do działów HR oraz do doradców personalnych.

Jest ona jednak równie interesująca dla wszystkich, którzy chcą podnieść poziom swojej wiedzy w dziedzinie zarządzania ludźmi, jak również usprawnić organizację i efektywność pracy własnej.

PROGRAM: ANALITYKA DANYCH Z WYKORZYSTANIEM JĘZYKA SQL (MS ACCESS I ORACLE) ORAZ NARZĘDZI BUSINESS INTELLIGENCE (POWER BI I TABLEAU)

Głównym celem tych studiów podyplomowych jest szeroko rozumiany rozwój umiejętności pracy z danymi u słuchaczy: od pozyskania ich bezpośrednio z dowolnej bazy danych, przez wstępną obróbkę i przygotowanie do analizy, wizualiza-

cję oraz raportowanie i prezentację. Program studiów, jak i proponowana metoda kształcenia, skonstruowane zostały pod kątem wiedzy praktycznej – 100 proc. zajęć prowadzonych jest przez praktyków biznesowych z wielkim doświadczeniem

UCZELNIA: UNIwersYTET WARSZAWSKI

i ma formę warsztatową przy komputerach. Uczestnicy zapoznają się ze stosowanymi przez analityków metodami oraz narzędziami stosowanymi podczas przetwarzania danych. Nabędą ważną umiejętność pracy z danymi w sposób wydajny

i efektywny. W ten sposób słuchacze będą gotowi, aby bezpośrednio po studiach wykorzystywać wiedzę w pracy zawodowej, jak i będą umieć samodzielnie rozszerzać swoje kompetencje w dowolnym kierunku z zakresu szeroko pojętej analityki danych.

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 ←



RELAUNCH ZESPOŁU

– narzędzie menedżerskie, by sprostać wyzwaniom dynamicznej rzeczywistości

Choć wiele firm w ostatnich miesiącach podjęło decyzję o częściowym lub pełnym powrocie do biur, jestem pewna, że praca zdalna/hybrydowa zostanie z nami na dłużej. Świadczą o tym także wyniki badań.



Iwona **Skiba**

dyrektor obszaru psychologii
biznesu, GRUPA ODITK

Według danych Pracuj.pl, 86 proc. Polaków pracujących zdalnie chce móc nadal wykonywać swoją pracę zdalnie lub przynajmniej częściowo spoza biura. Deloitte w swoim raporcie „Stan pracy hybrydowej w Polsce” wskazuje, że 46 proc. respondentów deklaruje, że decyzyja pracodawcy o zwiększeniu dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby ich do zmiany pracy.

Atrakcyjna wizja przyszłości

Kiedy zestawimy to oczekiwanie z powszechnie widocznym spadkiem zaangażowania, z trendem „wielkiej rezygnacji” i „quiet quitting”, widzimy, że liderzy potrzebują nauczyć się pracować atrakcyjną wizją przyszłości, angażować pracowników, łączyć ich z organizacją niezależnie od miejsca świadczenia pracy. Praca hybrydowa wymaga intencjonalnego działania ze strony kadry menedżerskiej, która musi planować różnego rodzaju interakcje. Sposobem na zwiększanie efektywności zespołów w pracy zdalnej i hybrydowej jest „relaunch”, rozumiany jako ponowne uruchomienie zespołu co 6-8 tygodni. W pracy hybrydowej kluczowe jest upewnianie się, że wszyscy jesteście „po tej samej stronie”, mamy wspólne normy i sposób komunikacji, zasady współpracy oraz trzymamy „ręce na pulsie” w kontekście dominujących w zespole emocji. Pewnie w wielu menedżerskich głowach pojawia się teraz myśl: „Nie mam/y na to czasu!”. To nie jest tak przerażające, jak się wydaje. Zwykle relaunch to maksymalnie 2-godzinne spotkanie, podczas którego lider ma za zadanie osiągnąć zgodność z tymi wspólnymi normami, wspólnymi celami i zasobami. A takie spotkania, poświęcone nie na bieżące sprawy a na budowanie więzi emocjonalnej i włączanie pracowników, są bardzo ważne z punktu widzenia psychologicznego poczucia bezpieczeństwa, zaangażowania i lojalności. Gra jest warta świeczki, bo bazując

na pracy socjologa Richarda Hackmana, regularny relaunch może zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu zespołu o 30 proc. lub więcej.

Relaunch może być też pomysłem na zagospodarowanie „Dni Zespołu”, o których mówi we wspomnianym już badaniu Deloitte, jako praktyce, która zwiększa efektywność i satysfakcję z pracy hybrydowej.

Relaunch – best practices

Warto zapamiętać, że relaunch powinien działać jak reset, nowe otwarcie. Szef wspólnie ze swoim teamem ocenia, jak radzi sobie zespół, a także odnosi się do tego, co można poprawić.

Warto, żeby takie spotkanie zawierało co najmniej dwa elementy:

1. Sprawdźmy wspólne rozumienie celu, wspierających go zasad i modelu pracy w zespole na kolejny okres.

2. Porozmawiajmy o „why”, o powodach, dla których robimy to, co robimy – dotykamy tu ducha i kultury zespołu/organizacji oraz dominujących w zespole emocji.

Spinanie zespołu z celami

Pierwszy aspekt relaunchu jest dla liderów łatwiejszy, bo jest bliższy pracy operacyjnej. Chodzi o wspólne rozumienie celu, zakontraktowanie modelu pracy i sposobu osiągania celów na kolejne tygodnie. Cel tej części spotkania to upewnienie się, że w zespole panuje zgoda/zrozumienie co do sposobu pracy i wykorzystywanych narzędzi. To czas na przegląd i podjęcie decyzji, co działa i powinno zostać, a co warto zmienić (ta część relaun-



chu jest tożsama z retrospektywą). Relaunch to też przestrzeń do uczenia zespołu odpowiedzialności i odwagi. Można to robić w ten sposób, że Lider moderuje dyskusję trudnym pytaniem w stylu „Czy gdybyś zobaczył sytuację X (niezgodną z wartościami i zasadami zespołu), powiedziałbyś o tym głośno?”. I nie oczekuje na nie odpowiedzi na forum – w myśl zasady „ludzie nie lubią być przekonywani, lubią przekonać się sami”. Co nam to da jako teamowi, jeżeli odpowiedź byłaby twierdząca, a co, jeżeli przecząca?

Pytania pomocne do tej części spotkania:

- Jakież są Wasze frustracje lub punkty bólu?
- Co sprawiłoby, że praca byłaby dla Ciebie lepsza lub bardziej efektywna?
- Czy nasz model komunikacji się sprawdza? Co musimy zmienić?
- Które z naszych zasad wymagają dookreślenia?

WHY?

Dla wielu menadżerów wyzwanie stanowi ten drugi element dotyczący ducha zespołu i znalezienia połączenia emocjonalnego poprzez poszukanie części wspólnej „why” zespołu/organizacji z „why” pracownika. Dobrze to rozumiem, bo sama „dorastałam” i stawiałam pierwsze menadżerskie kroki z przekonaniem w stylu: „W pracy nie chodzi o to, żeby było miło”, „To jakieś psychologiczne drobnostki” itp.

O co chodzi z tym „why”? Praca

coraz częściej przestaje być już tylko sposobem na dochód, a staje się także polem do samorealizacji i rozwoju. Pracownicy chcą mieć poczucie sensu, celowości, konstruowania w czymś większym niż tylko zarabianie pieniędzy. Chcą mieć głębszy powód, dla którego robią to, co robią.

Najbardziej efektywne zespoły to takie, w których tego powodu szuka się na wielu płaszczyznach. Po pierwsze na płaszczyźnie osobistej, indywidualnej każdego członka zespołu, np.: „chcę mieć wkład w zmianę podejścia do klientów”, „nasze rozwiązania poprawiają bezpieczeństwo”. Osobiste „why” powinno być maksymalnie emocjonalne, szczegółowe, a także powinno dodawać energii potrzebnej w chwilach zwątpienia. Lider powinien stworzyć na spotkaniu przestrzeń do poszukiwania/modyfikacji osobistego „why”. Oczywiście poszczególni członkowie zespołu nie muszą go ujawniać.

Druga płaszczyzna to „why” zespołowe, czyli przypomnienie sobie, „co staramy się osiągnąć i jak najlepiej służyć naszym interesariuszom i klientom obecnie?”. „Why” zespołu wymaga jasnego i wspólnego wyrażenia (najlepiej zapisania) i, co chyba najtrudniejsze, powinno odnosić się do celu organizacyjnego/misji firmy (ostatnia płaszczyzna). Celem istnienia zespołu doskonałego, wg twórcy metodologii N.E.W.S.® Aviada Goza, jest „spełnianie większości potrzeb kluczowych interesariuszy przez większość czasu”. I tu zasadnicza rola Lidera,



Najbardziej efektywne zespoły to takie, w których tego powodu szuka się na wielu płaszczyznach.

który powinien skupić myślenie zespołu na potrzebach kluczowych interesariuszy – końcowym kliencie, czy też kliencie wewnętrznym, zarządzie, innym zespole w organizacji, dla którego zespół tworzy produkt lub usługę.

Zaufanie i poczucie bezpieczeństwa

Fundamentem wysokoefektywnych zespołów jest zaufanie. Relaunch może być szansą na wzmacnianie zaufania emocjonalnego, które opiera się na przekonaniu, że współpracownicy i menadżerowie otaczają nas opieką i troską. Empatyczne słowa i działania, pokazywanie siebie, mogą wzmacniać zaufanie emocjonalne. Spotkanie typu relaunch to także okazja na włączenie pulsometru w zespole, sprawdzenie „Jakie nastroje dominują?” oraz czas na wzajemne docenienie i dostrzeżenie wkładu każdego członka zespołu.

Relaunch nie jest panaceum na wszystkie managerskie bolączki. Jednak jest świetnym narzędziem managerskim, by sprostać wyzwaniom dynamicznie zmieniającego się rynku.

Zarządzanie: rewolucja 3.0

Najbliższe lata to istna rewolucja w prowadzeniu i zarządzaniu zespołami. Wszystko zapoczątkowała pandemia, jednak również nowe pokolenia pracowników na rynku pracy sprawiają, że dotychczasowy model zarządzania staje się archaiczny. Jeśli pracodawca chce zatrzymać wartościowych pracowników lub zatrudnić nowych, już teraz powinien zacząć wdrażać nowy model: Management 3.0.



Natalia Gozdowska

Business Development Director, Altkom Akademia

Dlaczego staje się to tak ważne? Według danych z GUS, w Polsce osób w wieku 20-27 jest obecnie około 2,5 mln. Stanowią oni 10 proc. pracowników. Za około dwa lata będzie to już 27 proc. Pokolenie Z, o którym mowa, ma zupełnie inne podejście do pracy niż ich rodzice i dziadkowie. Jego przedstawiciele odrzucają ideę robienia kariery za wszelką cenę, nie przywiązują się do jednego pracodawcy na lata, a praca ma im dawać – poza zarobkami – satysfakcję i poczucie sensu. Menedżerowie muszą zrozumieć, że nowe podejście do zarządzania zespołami jest konieczne, jeśli chcą zaadaptować się do zmieniającego się świata.

Nowe podejście: Management 3.0

Nowy sposób zarządzania zespołem to przede wszystkim zrozumienie nowego pokolenia. Dziś istotne jest, aby menedżer bardzo dobrze

znał swojego pracownika oraz jego mocne strony i wspierał jego talenty. Pensja nie jest najważniejsza dla młodszych pracowników. Oczywiście, jest ona istotna, ale osoby urodzone na początku XXI w. na równi stawiają sens i cel pracy, satysfakcję z niej i możliwości rozwoju. Równie ważna jest dla nich atmosfera i sposób współpracy z menedżerami. Dlatego nowocześni pracodawcy muszą wziąć to pod uwagę i dostosować się do nowych norm, inaczej będzie im ciężko zatrzymać pracowników i znaleźć nowych. To wszystko wpisuje się w nowe podejście do pracowników, które określamy jako Management 3.0.

Jedną z najważniejszych kompetencji nowoczesnego menedżera jest empatia i zarządzanie poprzez mocne strony pracowników. Ma być on postrzegany bardziej jako mentor niż osoba, które deleguje, kontroluje i rozlicza z zadań. Menedżer powinien poznać swój zespół i współpracować z nim w sposób, który wydlatnia ich mocne strony. Dzięki temu będzie mógł lepiej zarządzać kompetencjami swoich pracowników, aby wykorzystać je w pełni przy realizowanych projektach. Przekłada się na to również na feedback odnośnie wykonanej pracy. Aż 91 proc. uczestników badania „Indeks doceniania” chciałoby otrzymywać więcej informacji o swoim wkładzie w projekt – zarówno

no tego, co zrobili dobrze, jak i gdzie powinni bardziej się przyłożyć.

Takie partnerskie relacje z pracownikami i zrozumienie ich potrzeb, nie tylko zatrzyma obecnych i przyciągnie nowych pracowników. W długoterminowym zarządzaniu model Management 3.0 może również zapobiec wypaleniu zawodowemu, które w obecnych czasach jest realnym problemem – według raportu Deloitte „Od fali odejść do fali zmian”, aż 80 proc. wykwalifikowanych pracowników myśli o zmianie pracy, m.in. też z tego powodu. Dlatego, aby lepiej zrozumieć i zarządzać swoimi pracownikami, dobry menedżer powinien rozwijać swoją zwinność (Agile) w zarządzaniu zespołem i wiedzieć, co zrobić, aby wydobyć ze swoich pracowników to, co jest w nich najlepsze.

Dobre samopoczucie to dobra praca

Żyjemy w czasach, kiedy dobre samopoczucie, zadbanie o zdrowie psychiczne i work-life balance nie są już dziwnymi wymysłami. Są to aspekty życia istotne dla młodego pokolenia pracowników, a co za tym idzie – powinny być też ważne dla pracodawców, którzy chcą takich pracowników zatrudniać. Jest to również istotne dla osób pracujących zdalnie bądź w systemie hybrydowym. Praca zdalna daje z jednej strony tak pożądaną elastyczność, ale z drugiej strony brak codziennego kontaktu z kolegami, swoiste „zamknięcie w domu” sprawia, że coraz więcej pracowników skarży się na problemy psychiczne.

Do tego dochodzi brak stabilności. W dzisiejszym świecie odchodzi się od określenia VUCA (od angielskich wyrazów: zmienny, niepewny, złożony i niejednoznaczny). Częściej pojawia się określenie BANI (kruchy, niespokojny,

nieliniowy i niezrozumiały). Powodem tego jest oczywiście pandemia i wojna w Ukrainie. Ludzie zaczęli postrzegać świat inaczej i w czasach niepewności, oprócz sytuacji finansowej, istotnym aspektem jest również poczucie bezpieczeństwa, zdrowie psychiczne i równowaga między pracą a życiem prywatnym.

Żeby było jasne – nie jest to tylko ukłon w stronę pracowników, ale i wymóg, jeśli firma chce budować i rozwijać stabilny zespół specjalistów. Wprowadzenie elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej lub hybrydowej czy udogodnień dla rodziców małych dzieci jest korzystne dla firm, ponieważ pracownicy będą szukali alternatyw w postaci innego pracodawcy, który takie praktyki stosuje. To również przekłada się na samopoczucie i efektywność pracowników.

„Zielona firma” i ESG

Zmiany społeczne, które zachodzą na rynku pracy to również wyzwanie dla firm, aby wprowadzać zrównoważone zarządzanie oraz raportowanie ESG – nie tylko ze względu na grożącą nam katastrofę klimatyczną. Komisja Europejska chce, by w 2025 r. wszystkie firmy, które zatrudniają powyżej 250 osób, wdrożyły raportowanie ESG (proponując Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Nad surowszymi wytycznymi raportowania ESG pracuje również SEC (United States Securities and Exchange Commission – Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd).

Takie podejście do prowadzenia firmy jest również istotne dla młodego i przyszłych pokoleń, które są „głównym poszkodowanym” zmian, jakie zachodzą w środowisku naturalnym. Dlatego firmy, dla których te kwestie nie są obojętne, są dla nich bardziej atrakcyjne jako potencjalny pracodawca.

REKLAMA

ZAINWESTUJ W KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

STUDIA PODYPLOMOWE

- AKADEMIA MENEDŻERA - BUSINESS LEADERSHIP
- COACHING FOR LIFE AND BUSINESS
- LEAN MANAGEMENT
- MANAGER NAJMU NIERUCHOMOŚCI
- NEGOCJACJE I MEDIACJE
- PSYCHOLOGIA W BIZNESIE
- ZARZĄDZANIE FINANSAMI
- ZARZĄDZANIE JEDNOSTKAMI OCHRONY ZDROWIA
- ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

NOWOŚCI

- ZARZĄDZANIE GOSPODARSTWEM ROLNYM
- PRAWO W BIZNESIE

WWW.AKADEMIAGORNOSLASKA.PL



Akademia
Górnośląska

30 LAT RAZEM



Wyzwania stojące przed pracodawcami

Zdobycie i utrzymanie pracowników o odpowiednim zestawie wiedzy i umiejętności, to prawdopodobnie największe z dzisiejszych wyzwań pracodawców. Zmiany gospodarcze, brak pracowników oraz powiększająca luka kompetencyjna, sprawiają, że organizacje coraz częściej angażują się w obszar L&D (learning & development) i inwestują w rozwój kadr. Aby lepiej zrozumieć trendy związane z nauką i rozwojem, stworzyliśmy raport poświęcony bezpośrednio opiniom i prognozom ekspertów HR ds. szkoleń.



Daniel Idźkowski

Country Director, GoodHabit Poland

Doświadczeni – bardziej doinwestowani

Czy oferta rozwoju kompetencji jest dostępna dla wszystkich pracowników? Odpowiedzi badanych ekspertów zdają się przeczyć takiej tezie. Blisko 1/4 respondentów twierdzi, że w ich firmie dostęp do szkoleń ma mniej, niż co trzeci pracownik, a 61 proc. szacuje, że taki dostęp dotyczy maksymalnie połowy kadry. Oczywiście poziom zapotrzebowania na bieżący rozwój kompetencji różni się w zależności od charakteru i typu wykonywanej pracy, jednak mimo to wyniki wskazują na spore pole do rozwoju w polityce szkoleniowej firm. Na dostęp do odpowiednich możliwości rozwojowych wpływ ma m.in. hierarchia stanowisk. Zapytaliśmy ekspertów o to, która

grupa pracowników ich firmy jest w ich opinii najsilniej doinwestowana pod względem pod kątem szkoleniowym. Badanie wskazuje, że najbardziej doinwestowane pod kątem szkoleniowym są stanowiska wyższego szczebla – menedżerzy zespołów, starsi specjaliści oraz kierownicy działów.

Najczęściej zapewniane narzędzia szkoleniowe

Odpowiedzi badanych GoodHabit potwierdzają, że w rozwoju kompetencji strategiczną rolę odgrywają narzędzia online. Wśród najważniejszych form nabywania kompetencji w swoich firmach wymienili oni aż cztery wykorzystujące edukację poprzez sieć. Na tej liście znalazły się szkolenia online, zewnętrzne i wewnątrzfirmowe platformy ze szkoleniami, a także tutoriale i kursy zawodowe. Na trzecim miejscu, jako jedyne spoza świata cyfrowego, uplasowały się szkolenia offline, prowadzone np. w siedzibie firmy. Jakie umiejętności będą najważniejsze w nadchodzących latach? Decydujący będzie tu odpowiedni mikś kompetencyjny, który umożliwi pełen rozwój – zarówno dla pracowników, jak i organizacji.

Kluczowe kompetencje dla przyszłości firm

Efektywne łączenie kompetencji miękkich z twardymi to recepta na rozwój kadr i przygotowanie na przyszłość. Blisko 8 na 10 badanych uważa, że zacierać się będą granice między tymi dwoma kategoriami umiejętności. Przy nacisku na digitalizację i umiejętności twarde, firmy często zapominają o kompetencjach miękkich. Badania wskazują, że wielu pracodawców nie docenia ich znaczenia dla przyszłości firmy. Kwestia znajomości technologii słusznie stała się w ostatnich latach przedmiotem wielu dyskusji. Dane z Polski i zagranicy podkreślają, że kompetencje cyfrowe będą odgrywać coraz większą rolę. Wzrasta także świadomość, że bez umiejętności miękkich funkcjonowanie w cyfrowej rzeczywistości będzie znacznie trudniejsze.

Dziś dobry pracownik to taki, który ma umiejętności twarde, ale także potrafi komunikować się i współpracować z zespołem. Przykładem może być choćby rynek technologiczny, na którym to właśnie programiści posiadający umiejętności miękkie osiągają największe sukcesy i mogą obierać np. ścieżki menedżerskie lub przekazywać swoją wiedzę innym w przystępny sposób. Lekarze czy nauczyciele powinni wykazywać się empatią, dziennikarze zdolnościami analitycznymi, menedżerowie umiejętnościami interpersonalnymi, a urzędnicy powinni nabywać kompetencje cyfrowe.

Na szczycie listy kompetencji, które są ważne dla przyszłości współczesnych organizacji, specjaliści HR ds. szkoleń stawiają właśnie umiejętność miękką – zdolności interpersonalne. Za zdecydowanie istotną uznają ją aż 3 na 4 badanych.

Dopiero na kolejnych miejscach podium znalazły się kompetencje cyfrowe (69 proc.) oraz produktywność w pracy zdalnej i hybrydowej, związane z wykorzystaniem technologii do wykonywania obowiązków. Wśród obszarów, które za zdecydowanie ważne uznają ponad połowa badanych ekspertów, znalazły się kolejne umiejętności miękkie: efektywna komunikacja (55 proc.) oraz zdolność do zarządzania zespołem (51 proc.).

Stan kształcenia kompetencji miękkich

Zestaw kompetencji, których poszukują dziś pracodawcy się zmienia. Obecnie równie ważne, co kompetencje cyfrowe czy umiejętność pracy w hybrydowych modelach są: elastyczność, zdolność komunikacji i budowy relacji. Zmiany są widoczne: zdecydowana większość badanych ekspertów przyznaje, że w Polsce przykładą się dziś dużo większą uwagę do rozwoju kadr w tej dziedzinie, niż jeszcze 10 lat temu.



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

Mimo to, analizując budżety przeznaczane na szkolenia, widać, że zarządy firm stawiają obszar kompetencji miękkich na dalszym planie. Około połowa respondentów uważa, że w ich firmie wyższe środki przeznacza się na szkolenie kompetencji twardych. Tymczasem aż 44 proc. badanych ekspertów oczekiwałoby, że sytuacja będzie odwrotna. Potrzeba zwiększania budżetów na szkolenie kompetencji miękkich ma swoje konkretne uzasadnienie. Ich brak niesie realne konsekwencje, dostrzegalne tak dla pracowników, jak i kadry zarządzającej. Niedobór kompetencji miękkich może skutkować poważnymi problemami, od zmniejszonej efektywności, przez wewnętrzne konflikty, aż po ostateczne odejścia z firmy. Co interesujące, na zbyt niski poziom kompetencji miękkich współpracowników zwracają uwagę zarówno menedżerowie, jak i pracownicy.

Skill blending – nowy wymiar rozwoju

Opinie specjalistów HR ds. szkoleń wskazują, że kształcenie kompetencji miękkich w najbliższych latach może zyskać zupełnie inny wymiar. Ich rolą coraz częściej będzie umożliwianie efektywnego łączenia technologii i twardej wiedzy z potencjałem zespołów i ich poszczególnych członków. Zdolność do współpracy projektowej, skutecznej komunikacji, kreatywnego podejścia do dostępnych narzędzi, unikania konfliktów i nieporozumień w pracy na odległość – to tylko część umiejętności miękkich, których rola rośnie i ewoluje. Efektem tych zmian jest rosnący nacisk na tzw. skill blending. Za tym terminem kryje się sprawne łączenie kompetencji twardych czy cyfrowych z rozwojem umiejętności miękkich. Aż 96 proc. badanych przez nas ekspertów uważa, że w najbliższych latach na znaczeniu będzie zyskiwać łączenie kompetencji miękkich z cyfrowymi. Ponadto o tym, że granice między różnymi rodzajami kompetencji będą się zacierać, przekonanych jest blisko 8 na 10 respondentów. Zachodzące obecnie przemiany przyspieszyły od wybuchu pandemii COVID-19, ale mają one miejsce realnie już od dłuższego okresu. Już pod koniec 2019 roku eksperci PFR, DELab UW i Google podkreślali, że równolegle z rozwojem kompetencji cyfrowych potrzebny jest rozwój umiejętności miękkich, które pozwalają ludziom odróżnić się od maszyn i wykorzystywać unikalne umiejętności – takie jak np. rozwiązywanie problemów, empatia, zarządzanie ludźmi czy krytyczne rozumowanie. W efekcie, jak wynika z badania GoodHabit, 8 na 10 ekspertów HR ds. szkoleń jest przekonanych, że we współczesnych organizacjach pracownicy muszą rozwijać zupełnie inne kompetencje, niż jeszcze pięć lat temu.



Jak wykorzystywać narzędzia cyfrowe w zarządzaniu?

W pracy menedżera kompetencje cyfrowe przydają się, są niezbędne do zarządzania, pozyskiwania klientów czy dbania o bezpieczeństwo marki. Mówi się, że żyjemy w zdigitalizowanym świecie, jednak warto mądrze z niego korzystać. Kadra zarządzająca powinna nauczyć się zarządzać bezpieczeństwem danych, informacji, które posiada jako firma – to jest ta część kompetencji cyfrowych, bez których nie można się dziś obejść.



Elżbieta Kwak

dyrektor Ośrodka Doskonalenia
Kadry Kierowniczej Oświaty oraz
kierownik Działu Rozwoju Usług,
VULCAN

W dzisiejszych czasach podstawową kompetencją jest umiejętność poruszania się po cyfrowym

świecie. Kompetencje cyfrowe wiążą się z wykorzystaniem technologii cyfrowych dostępnych zarówno w naszym życiu prywatnym, ale także zawodowym. W naszym środowisku, czyli na rynku IT, na którym działamy, przygotowujemy i tworzymy aplikacje, które ułatwiają życie szkołom czy samorządom w obszarze oświatowym. Obecnie trudno jest wyobrazić sobie placówkę edukacyjną bez dziennika elektronicznego, systemu do księgowania czy naliczania płac dla pracowników. Podobnie jest,

jeśli chodzi o samorząd – wspieranie zarządzania budżetem oświatowym czy samorządowym, zarządzanie majątkiem, naliczanie subwencji – wszystko to jest związane z nowoczesnymi technologiami i aplikacjami. Bez tej technologii ani biznes, ani edukacja czy sektor publiczny nie jest w stanie funkcjonować.

Kompetencje cyfrowe to nie przyszłość, a teraźniejszość

Musimy mieć na uwadze, że kompetencje cyfrowe to nie przyszłość, a teraźniejszość. W zasadzie cały świat idzie w kierunku digitalizacji, korzystania z nowoczesnych technologii – jest to gwarancja sukcesu każdej firmy. Z jednej strony dotyczy to indywidualnej pracy – naszej jako pracowników firmy, ale w kontekście obszaru, w którym porusza się nasza marka, przekazywanie lub tworzenie tego typu rozwiązań dla klientów usprawnia pracę całych zespołów instytucji/organizacji.

Wszyscy jesteśmy skazani na

uczenie się przez całe życie. Dziś nie możemy powiedzieć, że osiągnęliśmy wystarczający poziom, ponieważ technologia i świat cyfrowy szybko ulega zmianom, dostarczając nam nowości każdego dnia. W zasadzie to, czego nauczyliśmy się jednego dnia, na drugi dzień może być nieaktualne. Nasze kompetencje cyfrowe możemy skonfrontować z młodszym pokoleniem, które szybciej wchodzi w świat nowoczesnych technologii. To dzięki nim możemy się zorientować, czy jesteśmy na bieżąco z tym, co się dzieje.

Przyspieszona cyfryzacja

Naukę cyfryzacji przyspieszyła pandemia, która spowodowała konieczność dokształcania się w tym obszarze firm, managerów i pracowników. Zarządzanie rozproszonym zespołem, budowanie zespołu online czy tworzenie i współdzielenie treści lub praca zespołowa nad tematem – te wszystkie narzędzia cyfrowe ułatwiają nam pracę na odległość, pracę online. Dziś nikt nie wy-

obraża sobie, że mogłoby tego nie być, chociaż jeszcze na początku pandemii właściwie wszyscy zostaliśmy rzućni na głęboką wodę. Obecnie nowoczesne zarządzanie bez technologii jest właściwie niemożliwe. Weźmy pod lupę branżę edukacji – dyrektor szkoły, który posiada dziennik elektroniczny, może zarządzać zarówno swoimi pracownikami, jak i planem lekcji. Ma też możliwość zarządzania wieloma procesami, które do tej pory realizowane były „na papierze”, np. zastępstwa w szkole czy planowanie arkusza organizacyjnego. Nowe technologie usprawniają wszystkie procesy – dzięki nim pewne rzeczy dzieją się szybciej, efektywniej. Łatwiej też pozyskiwać, analizować dane, wykorzystywać je do rozwoju biznesu, łatwiej też dzięki nowoczesnym platformom pozyskiwać wiedzę i szkolić się. To wszystko generuje również konieczność lifelong learningu – ciągłego uczenia się, rozwijania, zdobywania nowych umiejętności w tym obszarze.

Menedżer w cyfrowej rzeczywistości

Pandemia wymusiła radykalne przyspieszenie transformacji cyfrowej. Menedżerowie mają do dyspozycji nowe narzędzia i ogrom danych, które mogą pomóc w efektywnym zarządzaniu zespołem i projektami. Ale muszą – właściwie w każdej branży – rozwijać się pod względem technologicznym, żeby zapewnić swoim firmom przewagę konkurencyjną.



Robert Tomaszewski

Business Development Director,
Altikom Akademia

Rosnąca popularność pracy zdalnej i hybrydowej (według listopadowego raportu Deloitte „Stan pracy hybrydowej w Polsce” aż 73 proc. firm wdrożyło już jasne zasady takiej organizacji pracy) zmieniła zupełnie sposoby zarządzania zespołami. Bez wsparcia oprogramowania efektywne organizowanie projektów, wyznaczanie i rozliczanie celów oraz ocena pracowników wydaje się prawie niemożliwa.

Wykorzystać pełnię możliwości

Od pracy hybrydowej odwrotu nie ma. We wspomnianym badaniu Deloitte 46 proc. pracowników zadeklarowało, że zaczęłoby szukać nowego pracodawcy, gdyby obecny podjął decyzję o zmniejszeniu

liczby dni homeoffice'u. W sytuacji braku specjalistów na rynku niktogo na to nie stać.

Firmy od początku pandemii zaczęły masowo używać komunikatorów, narzędzi do telekonferencji, śledzenia postępów pracy czy zarządzania projektami. Słusznie, ale nadmiar narzędzi jest kontrproduktywny. Tymczasem najczęściej w przedsiębiorstwach są już rozwiązania IT, które mają podobne (albo i lepsze!) możliwości. Chociażby pakiet Microsoft 365. To kompleksowe narzędzie do pracy, komunikacji, zarządzania przepływem zadań, zarządzania projektami oraz analizy i prezentacji danych. Jednak większość użytkowników zna zapewne ułamek możliwości tego pakietu. Zamiast wydawać fortunę na wdrażanie kolejnych narzędzi, lepiej przeszkolić zespół, by w pełni wykorzystać te już działające w organizacji.

Według badań firm optymalizujących liczbę oprogramowania, w dużych przedsiębiorstwach liczba używanych aplikacji może przekroczyć 600 (!), a pojedynczy pracownik może być zmuszony do

używania codziennie około 10 różnych aplikacji. Sam czas potrzebny na szukanie ich i przełączanie się pomiędzy nimi powoduje utratę zasobów i rosnącą frustrację zespołu. A do tego dochodzą kwestie bezpieczeństwa danych kopiowanych pomiędzy narzędziami, bez wiedzy osób odpowiedzialnych za cyberbezpieczeństwo.

Pracodawcy często nie wiedzą, że posiadają aplikacje, które powielają te same funkcje, przez co wydają pieniądze na zakup kolejnego oprogramowania. A brak szkoleń powoduje, że pracownicy wykorzystują tylko ok. 40 proc. możliwości danego narzędzia. Tu również jest rola menedżera w cyfrowym świecie: dopasowania rozwiązań technologicznych do potrzeb zespołu. Transformacja cyfrowa ma być środkiem do efektywniejszego zarządzania organizacją, a nie celem samym w sobie.

Rewolucja: zespoły rozproszone

Osoby na wyższych szczeblach często nie są jeszcze przygotowane na tryb pracy zdalnej i nie ufają narzędziom, a tym samym – pracownikom. Tymczasem najważniejsza umiejętność, którą w tej nowej rzeczywistości powinien posiadać menedżer, to sprawne wykorzystywanie technologii, by zarządzać całym zespołem. Dzięki znajomości narzędzi, z których korzysta firma, może sprawnie wyznaczać cele, monitorować postępy, analizować dane i oceniać pracowników.

Jak wynika z badań, duża część menedżerów nie ma zaufania do

wydajności pracowników, którzy pracują poza biurem. Wielu nadal jest przekonanych, że są oni mniej efektywni. Do tego pozostając poza ich kontrolą, nie wykonują swoich zadań poprawnie. W rezultacie pracownicy zdalni są często pomijani podczas rozdawania zadań oraz przyznawania awansów i nagród.

Pracodawca widzi zaangażowanie, poświęcany czas oraz efekty pracy pracownika w biurze, a w przypadku pracownika zdalnego dostrzega natomiast wyłącznie efekt, co podświadomie wpływa na postrzeganie i wartościowanie różnych grup pracowników. Tymczasem jak wynika z badań, wydajność i motywacja pracowników zdalnych wcale nie spadła, a nawet wzrosła. Zmiana podejścia musi więc nastąpić w sferach kadry zarządzającej.

Prawidłowe zarządzanie procesami – są do tego wyspecjalizowane narzędzia, chociażby Project i Project Server Microsoftu czy popularna w teamach programistycznych Jira – nie tylko pozwala ocenić przebieg projektu. Daje również twarde dane dotyczące pracy każdego członka zespołu. Odpowiednie ich wykorzystanie pozwala na obiektywną ewaluację pracowników.

Business Intelligence i AI

Właśnie, dane. Chyba nigdy w historii menedżerowie nie mieli do dyspozycji takiej ilości informacji. I stąd właśnie rosnąca popularność szkoleń z zakresu Business Intelligence oraz sztucznej inteligencji (AI), którą pokazuje opracowany

przez Altikom Akademię raport „Rynek szkoleniowy w czasach niepewności”, opisujący wyzwania stojące przed polskimi firmami. Za pomocą zdefiniowanych w BI wskaźników menedżerowie mogą przetwarzać dane w konkretne informacje, tak potrzebne do rozwoju firmy. By jednak tak się stało, muszą wiedzieć, skąd te dane pobierać i jak je uaktualniać. Wyzwaniem jest też analiza dużej liczby danych. Przyspieszenie transformacji cyfrowej spowodowało, że coraz częściej mówi się o tym, że wsparciem dla menedżerów będzie sztuczna inteligencja. To właśnie systemy AI mogłyby przeprowadzać wstępną segregację i analizę danych z wnioskami do dalszej interpretacji. W ten sposób informacje nie będą przytłaczały osób zarządzających, tylko dadzą im obiektywne wskaźniki dotyczące pracy zespołów, prowadzonych projektów i rozwoju firmy.

Co ważne menedżerowie powinni również dobrze przeszkolić się z używania wszystkich narzędzi, na których pracują członkowie ich zespołów. Najbardziej efektywne są szkolenia prowadzone oddzielnie dla menedżerów oraz dla pracowników, bo różne kwestie leżą w obszarze ich zainteresowań.

Nowocześni menedżerowie muszą nadążać za transformacją cyfrową. Muszą rozwijać się pod względem technologicznym i zdawać sobie sprawę z tego, jakie cele chcą osiągnąć i dokładnie wiedzieć, jakie narzędzia będą do tego potrzebne.