



# RYNEK SZKOLEŃ

## Szkolenie to nie koszt, to perspektywiczne myślenie

**„Jeśli robisz to, co zawsze robiłeś, dostaniesz w zamian to, co zawsze dostajesz” – Henry Ford.**



Rafał Rogowicz

trener, Lauren Peso Polska

Żyjemy w świecie VUCA, a może BANIA? I co ma to wspólnego z inwestowaniem w pracowników, poprzez szkolenia rozwijające ich kompetencje?

Termin VUCA został użyty po raz pierwszy pod koniec lat osiemdziesiątych poprzedniego wieku. Użyli go amerykańscy żołnierze w kontekście zimnej wojny. Akronim ten szybko trafił do biznesu podkreślając kluczowe cechy otaczającej nas rzeczywistości, która jest volatility (z ang. zmienna), uncertainty (z ang. niepewna), complexity (z ang. złożona) i ambiguity (z ang. wieloznaczna).

W 2020 r. Jamais Cascio użył określenia BANIA. Jego model miał pomóc zrozumieć popandemiczną rzeczywistość. Co kryje się pod tym słowem? Każda litera ma swoje znaczenie: B rittle (z ang. kruchy); A nxious, (z ang. niespokojny), N on-linear (z ang. nieliniowy) i I ncceptible (z ang. niezrozumiały).

Jak to odnosi się do świata VUCA? Możemy powiedzieć, że to, co kiedyś wydawało się niestabilne, straciło swoją wiarygodność. Nie czujemy się już niepewni, a raczej niespokojni. To, czego doświadcz-

my, przestało być skomplikowane, a jest uzależnione od nieliniowym. A to, co kiedyś dla nas było dwuznaczne, stało się całkowicie niezrozumiałe.

**Co ma to wspólnego z rozwijaniem różnych kompetencji pracowników w firmie?**

Ludzie są największym zasobem każdej organizacji. Rozwijanie ich rezyliencji w tak dynamicznie zmieniającym się świecie jest niezbędne. Pracownik, który się nie rozwija, jest mało kreatywny, popełnia błędy, nie potrafi skutecznie się komunikować, nie radzi sobie ze stresem, źle zarządza swoim czasem, szybciej wpada we frustrację, a jego odporność psychiczna będzie systematycznie słabła. W 2013 r. firma Saratoga HC Benchmarking opublikowała badania pokazujące, że złotówka zainwestowana na szkolenie pracownika, może przynieść prawie 170 proc. zysku dla organizacji. Jeśli potrzeby firmy zostaną prawidłowo zdiagnozowane, a następnie wdrożony zostanie adekwatny do tych potrzeb proces szkoleniowy, dana organizacja zwiększa szansę wielopłaszczyznowego rozwoju. To pozwala w dzisiejszych realiach rynkowych być konkurencyjnym dla innych. Najistotniejsze jest dobranie odpowiednich narzędzi i szkoleń rozwijających przede wszystkim inteligencję emocjonalną pracowników.

**Czym jest EQ?**

To przede wszystkim zdolność akceptacji, rozumienia, wyko-

rzystania i zarządzania własnymi emocjami. Iloraz emocjonalny pozwala budować silne relacje, zarządzać sobą w stresie, skutecznie komunikować się z innymi, pokonywać przeszkody i realizować cele. Człowiek z wysoką inteligencją emocjonalną lepiej radzi sobie w świecie: zmiennym, niepewnym, złożonym, wieloznacznym, kruchym, niespokojnym, nieliniowym i niezrozumiałym. Skupia się tym, na co ma wpływ. Marek Aureliusz powiedział: „zastanów się, o ile częściej cierpisz z powodu swego gniewu i żalu, niż z powodu rzeczy, które wprawiają cię w gniew i wzbudzają żal”.

Dlatego warto rozwijać poprzez programy szkoleniowe inteligencję emocjonalną pracowników. Dzisiaj jest to niezbędne. Żyjemy zbyt dynamicznie, zapominając o naszym dobrostanie i kondycji mentalnej. Kluczem do sukcesu jest inwestowanie w kadrę menadżerską, a szczególnie w ich kompetencje społeczne. Przekłada się to natychmiast w skuteczne zarządzanie zespołami. Szczególnie przeprowadzania zespół przez nieuniknione zmiany. Skuteczny menadżer jest „TU I TERAZ”. Jego uważność i rozwinięta EQ zwiększa poczucie bezpieczeństwa pracownikom, motywuje, pozwala lepiej radzić sobie z konfliktami, stresem, realizacją zadań, zarządzaniem zamianą oraz umiejętnie zarządzanie zasobami poszczególnych pracowników.

Dlatego tak istotne są każdej firmie kompetencje interpersonalne. Rozwijanie ich poprzez dedykowane szkolenia poprawiają komunikację, zwiększa integrację zespołu, poszczególni pracownicy

właściwie posługują się różnymi narzędziami, robią to sprawniej i popełniają mniej błędów. Taki pracownik staje się bardziej proaktywny i nie wymaga, aż tak dużej kontroli ze strony przełożonego. Przeszkody stają się wtedy wyzwaniem, a nie blokadą. Pracownik, w którego efektywnie inwestuje firma, potrafi skutecznie dostrzec swoje zasoby i ograniczenia. Łatwiej oswaja się z „nowym”, buduje relacje oraz szacunek do siebie i innych.

Jeśli pracodawca umiejętnie pokaże pracownikowi korzyści, jakie zmoże wynieść ze szkolenia, ten wzmocni swoją motywację do rozwijania swoich kompetencji. Pracownik widzi, że firma w niego inwestuje, a jego poczucie wartości rośnie. Wzrasta też poczucie bezpieczeństwa. Czuje się doceniony i ma świadomość stabilności zatrudnienia. To buduje wzajemne zaufanie. Jeśli pracodawca umiejętnie zaspokoi trzy podstawowe potrzeby społeczne: bezpieczeństwa, akceptacji i sensu, zminimalizuje fluktuację pracowników, zwiększając tym samym stabilność rozwoju organizacji. Warto podkreślić, że wielu pracowników postrzega szkolenia jako formę wyróżnienia, zaufania czy nagrody. Odpowiednio dobrane programy rozwojowe wzmocniają identyfikację z firmą. Satysfakcja pracownika zawsze będzie wzmocniała markę firmy na zewnątrz. Dlatego tak ważna jest identyfikacja potrzeb pracowników i adekwatna korelacja z doбором szkoleń. Przemyślana strategia rozwoju i inwestowanie w programy szkoleniowe wzmocnia pozycję firmy na rynku. Co-

raz częściej kandydaci, nie tylko ci najmłodszy, szukają takich organizacji, w których będą mogli się rozwijać oraz podnosić swoje kompetencje.

Warto podkreślić jeszcze jedną kwestię. Jeśli organizacji zależy na byciu konkurencyjną, nowoczesną i otwartą na zmiany, powinna uświadomić sobie, że inwestowanie w najbardziej utalentowanych pracowników, jest niezbędnym czynnikiem rozwoju.

Dziś szczególnie ważne jest praktykowanie bycia „tu i teraz”. Dobrze dobrany program szkoleniowy może to umiejętność rozwijać.

**Na koniec bajka filozoficzna z przesłaniem.**

Dwóch mnichów zen sposobilo się do przejścia rzeki w bród. Nadeszła też wtedy nad rzekę młoda piękna dziewczyna. Ona również pragnęła przepłynąć na drugą stronę, lecz przerażała ją gwałtowny nurt. Jeden z mnichów wziął ją z uśmiechem na swoje ramiona i przeniósł na drugi brzeg rzeki. Dziewczyna podziękowała i poszła w swoją stronę. Jego towarzysz był zbulwersowany tym, co się wydarzyło, powiedział: „Cóż uczyniłeś!? Mnichowi nie wolno przecież dotknąć ciała kobiety!...”. Ten nic nie odpowiedział. Szli dalej w milczeniu. Po godzinie jeszcze raz odezwał się mnich, który nie mógł się pogodzić z tym, co się stało i powiedział: „To, co zrobiłeś, jest zawstydzające i zabronione przez regułę naszego klasztoru!”. Wtedy odezwał się ten, który przeniósł dziewczynę i powiedział: Zobacz, upłynęła godzina, odkąd ją zostawiłem na drugim brzegu. Ty tymczasem nadal ją niesiesz na swoich plecach!.

# integra

People Sharing Growth

## Zadowoleni ludzie we wzrastających firmach

**Szkolenia  
menedżerskie**

**Lean  
Audyty procesów**

**Rekrutacje  
i assessment center**

**Coaching i wsparcie  
psychologiczne**

**Sprzedaż  
i obsługa klienta**

**Szkolenia  
online**



Wejdź na [www.integra-consulting.pl](http://www.integra-consulting.pl)  
i zobacz ofertę naszych szkoleń

## Szkolimy zdalnie i stacjonarnie. Wybierz najlepszą formułę dla Ciebie!

Jesteśmy marką, która poprzez kompleksowe podejście do podnoszenia kwalifikacji ludzi – od selekcji i rekrutacji, przez diagnozy kompetencji i szkolenia, aż do doskonalenia procesów w organizacji – przyczynia się do wzrostu swoich klientów biznesowych. Szkolimy menedżerów i specjalistów, prowadzimy projekty wdrożeniowe lean, a także coaching, rekrutacje oraz assessment center. Działamy na terenie całej Polski.

Szukasz szkolenia  
dla Twojego zespołu?

**Napisz do nas!**

Integra Consulting Poland  
ul. Górki 7, 60-204 Poznań

tel: 61 661 30 80  
biuro@integra-consulting.pl

**[www.integra-consulting.pl](http://www.integra-consulting.pl)**  
**[www.integra-rekrutacje.pl](http://www.integra-rekrutacje.pl)**

## RANKING GŁÓWNY FIRM SZKOLENIOWYCH

|    | Nazwa firmy                                 | osoba zarządzająca                              | Wysokość przychodów w 2022 r. (w tys. zł)/pkt | Forma szkoleń w 2022 r. /pkt | Rodzaje szkoleń w 2022 r./pkt | Liczba wykładowców w roku 2022 (na dzień 31.12.2022)/pkt. | Liczba klientów instytucjonalnych (liczba firm)/pkt | Liczba klientów indywidualnych/pkt | suma pkt |
|----|---|---|---|------------------------------|-------------------------------|---|---|------------------------------------|----------|
| 1  | Certes                                      | Norbert Ogłaza                                  | 90  | 6                            | 9                             | 26  | 35  | 41                                 | 207      |
| 2  | Konsorcjum Szkoleniowo – Doradcze Gamma     | Dawid Didiuk                                    | 90  | 7                            | 9                             | 26  | 37  | 37                                 | 206      |
| 3  | Altkom Akademia                             | Joanna Miłułka                                  | 90  | 5                            | 8                             | 26  | 35  | 41                                 | 205      |
| 4  | GRUPA ODITK                                 | Piotr Grzechowiak                               | 70  | 6                            | 9                             | 25  | 35  | 39                                 | 184      |
| 5  | Integra Consulting Poland                   | Marek Małkiewicz                                | 70  | 7                            | 9                             | 23  | 33  | 39                                 | 181      |
| 6  | Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch   | Wojciech Czerepak                               | 70  | 5                            | 7                             | 23  | 35  | 35                                 | 175      |
| 7  | SENSE consulting                            | Monika Mardas-Brzezińska                        | 60  | 7                            | 8                             | 25  | 29  | 35                                 | 164      |
| 8  | HR na szpilkach                             | Monika Smulewicz                                | 60  | 5                            | 4                             | 7   | 35  | 37                                 | 148      |
| 9  | Future Centre Language Solutions            | Bartłomiej Cebula                               | 60  | 3                            | 8                             | 26  | 25  | nd                                 | 122      |
| 10 | Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio | Anna Brzustowska                                | 20  | 5                            | 9                             | 15  | 35  | 25                                 | 109      |
| 11 | Vademecum – Konferencje i Szkolenia         | Natalia Rudolf-Niewójt                          | 20  | 4                            | 6                             | 9   | 25  | 35                                 | 99       |
| 11 | VR Training                                 | Adam Sobiechart                                 | 10  | 7                            | 8                             | 26  | 13  | 35                                 | 99       |
| 12 | Develor Polska                              | Bartłomiej Wrzosek                              | 40  | 5                            | 2                             | 23  | 25  | nd                                 | 95       |
| 13 | HILLWAY Training & Consulting               | Marzena Sawicka, Ewa Drumlak, Marcin Kalinowski | bd  | 5                            | 9                             | 19  | 25  | 35                                 | 93       |
| 14 | Bizyou                                      | Katarzyna Lorenc                                | 20  | 4                            | 2                             | 5   | 25  | 35                                 | 91       |
| 15 | BRITISH CENTRE                              | Bożena Ziemięwicz                               | 20  | 3                            | 3                             | 11  | 11  | 35                                 | 83       |
| 16 | Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich | Joseph Wera                                     | 20  | 6                            | 7                             | 7   | 11  | 25                                 | 76       |
| 17 | BUZZcenter                                  | Kamila Kierzek-Mechło                           | 10  | 6                            | 8                             | 5   | 11  | 29                                 | 69       |
| 18 | Krawat i Muszka Małgorzata Kopczyk          | Małgorzata Kopczyk                              | 20  | 3                            | 5                             | 13  | 27  | nd                                 | 68       |

Szanowni Państwo

Jak działa dziś rynek szkoleń? Jaki wpływ wywarły na niego okres pandemii i zawirowania gospodarcze wywołane m.in. wojną na Ukrainie? Czy firmy zamroziły swoje budżety na szkolenie pracowników, a co za tym idzie, na ich rozwój? Czy wręcz przeciwnie, świadomości niepewnej sytuacji, inwestują w pracowników, bo tylko kompetentne, świadome swoich umiejętności osoby pozwolą przetrwać największe zawirowania? Na te i inne pytania odpowiadamy w naszym raporcie. Zapraszamy Państwa także do przesłania wyników zestawienia najlepszych firm szkoleniowych działających na rynku. Oparliśmy się na konkretnych danych – uwzględniliśmy wysokość przychodów, liczbę wykładowców, firm i klientów, formę i zakres szkoleń. Kto, przy tak przyjętych kryteriach, okazał się najmocniejszy na rynku? Zapraszamy do analizy zestawienia.

Redakcja

## ZESTAWIENIE ALFABETYCZNE FIRM SZKOLENIOWYCH

| Nazwa firmy                                 | osoba zarządzająca                              | Wysokość przychodów w 2022 r. (w tys. zł) | Wysokość przychodów w 2021 r. (w tys. zł) | Szkolenia w 2022: |         |         |          |            | Zakres prowadzonych szkoleń w 2022: |               |         |           |       |        |             |                           |                              |                      | Liczba klientów w roku 2022 (na dzień 31.12.2022) |  |                                  |  |
|---|---|---|---|-------------------|---------|---------|----------|------------|-------------------------------------|---------------|---------|-----------|-------|--------|-------------|---------------------------|------------------------------|----------------------|---|--|----------------------------------|--|
|   |   |   |   | zamknięte         | otwarte | wykłady | webinary | e-learning | projekty w oparciu o success fee    | inne (jakie?) | finanse | marketing | prawo | biznes | języki obce | interpersonalne, coaching | wdrożenia w środowisku pracy | obsługa informacyjna | inne (jakie?)                                     | Liczba wykładowców w roku 2022 (na dzień 31.12.2022) | Instytucjonalnych (liczba firm): | Indywidualnych (liczba klientów indywidualnych): |
| Altkom Akademia                             | Joanna Miłułka                                  | 54 051                                    | 44 629                                    | +                 | +       | -       | +        | +          | -                                   | +             | +       | +         | +     | +      | -           | +                         | +                            | +                    | +   | 311  | 2 512                            | 40 608   |
| Bizyou                                      | Katarzyna Lorenc                                | 1 782                                     | 1 424                                     | +                 | +       | -       | +        | +          | -                                   | -             | -       | -         | -     | -      | +           | +                         | -                            | -                    | -   | 11   | 124                              | 3 008  |
| BRITISH CENTRE                              | Bożena Ziemięwicz                               | 1 795                                     | 1 715                                     | +                 | +       | -       | -        | +          | -                                   | -             | -       | -         | -     | +      | +           | -                         | -                            | -                    | -   | 41   | 37                               | 1 468  |
| BUZZcenter                                  | Kamila Kierzek-Mechło                           | 582                                       | 500                                       | +                 | +       | +       | +        | +          | -                                   | +             | +       | +         | +     | +      | -           | +                         | +                            | +                    | +   | 12   | 35                               | 350  |
| Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio | Anna Brzustowska                                | 1 535                                     | 1 332                                     | +                 | +       | +       | +        | +          | -                                   | -             | +       | +         | +     | +      | +           | +                         | +                            | +                    | +   | 70   | 1 600                            | 80   |
| Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch   | Wojciech Czerepak                               | 11 420                                    | 9 180                                     | +                 | +       | -       | +        | +          | -                                   | +             | +       | +         | -     | +      | -           | +                         | +                            | +                    | +   | 180  | 3 220                            | 1 820  |
| Certes                                      | Norbert Ogłaza                                  | 53 270                                    | 34 575                                    | +                 | +       | +       | +        | +          | +                                   | -             | +       | +         | +     | +      | +           | +                         | +                            | +                    | +   | 512  | 3 820                            | 24 000   |
| Develor Polska                              | Bartłomiej Wrzosek                              | 3 590                                     | 2 513                                     | +                 | -       | +       | +        | +          | -                                   | +             | -       | -         | -     | -      | +           | -                         | -                            | +                    | +   | 150  | 102                              | nd   |
| Future Centre Language Solutions            | Bartłomiej Cebula                               | 6 438                                     | 5 632                                     | +                 | -       | -       | +        | +          | -                                   | -             | +       | +         | +     | +      | +           | +                         | +                            | -                    | +   | 450  | 150                              | nd   |
| Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich | Joseph Wera                                     | 1 370                                     | 1 215                                     | +                 | +       | +       | +        | +          | +                                   | -             | +       | +         | +     | +      | -           | +                         | +                            | -                    | +   | 22   | 37                               | 194  |
| GRUPA ODITK                                 | Piotr Grzechowiak                               | 17 716                                    | 13 848                                    | +                 | +       | +       | +        | +          | -                                   | +             | +       | +         | +     | +      | +           | +                         | +                            | +                    | +   | 208  | 4 370                            | 17 320   |
| HILLWAY Training & Consulting               | Marzena Sawicka, Ewa Drumlak, Marcin Kalinowski | bd  | bd  | +                 | +       | +       | +        | +          | -                                   | -             | +       | +         | +     | +      | +           | +                         | +                            | +                    | +   | 86   | 134                              | 3 050  |
| HR na szpilkach                             | Monika Smulewicz                                | 9 812                                     | 7 309                                     | +                 | +       | -       | +        | +          | -                                   | +             | +       | -         | +     | -      | -           | +                         | -                            | +                    | -   | 29   | 2 491                            | 6 609  |
| Integra Consulting Poland                   | Marek Małkiewicz                                | 10 800                                    | 9 500                                     | +                 | +       | +       | +        | +          | +                                   | +             | +       | +         | +     | +      | +           | +                         | +                            | +                    | +   | 102  | 612                              | 12 800   |
| Konsorcjum Szkoleniowo – Doradcze Gamma     | Dawid Didiuk                                    | 37 643                                    | 32 486                                    | +                 | +       | +       | +        | +          | +                                   | +             | +       | +         | +     | +      | +           | +                         | +                            | +                    | +   | 421  | 8 147                            | 5 849  |
| Krawat i Muszka Małgorzata Kopczyk          | Małgorzata Kopczyk                              | 1 884                                     | 1 913                                     | +                 | -       | +       | -        | -          | -                                   | +             | -       | +         | -     | +      | -           | +                         | +                            | -                    | +   | 55   | 268                              | nd   |
| SENSE consulting                            | Monika Mardas-Brzezińska                        | 8 428                                     | 9 187                                     | +                 | +       | +       | +        | +          | +                                   | +             | +       | +         | +     | +      | -           | +                         | +                            | +                    | +   | 220  | 400                              | 4 200  |
| Vademecum – Konferencje i Szkolenia         | Natalia Rudolf-Niewójt                          | 1 162                                     | 703                                       | +                 | +       | +       | +        | -          | -                                   | -             | +       | +         | +     | +      | -           | +                         | -                            | -                    | +   | 35   | 189                              | 1 660  |
| VR Training                                 | Adam Sobiechart                                 | 886                                       | 401                                       | +                 | +       | +       | +        | +          | +                                   | +             | +       | +         | +     | +      | -           | +                         | +                            | +                    | +   | 310  | 47                               | 2 905  |

# HR NA SZPILKACH

## ROZWÓJ W HR NOWEJ GENERACJI

Prawo pracy | Kalkulacja wynagrodzeń  
i Polski Ład | Zarządzanie Zasobami  
Ludzkimi | Zatrudnianie cudzoziemców |  
RODO w HR | Compliance w HR |  
Certyfikowane badania FRIS®

*Monika  
Smulewicz*



*Zapraszam!*



[HRnaszpilkach.pl](http://HRnaszpilkach.pl)



# KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

**Polski Instytut Ekonomiczny nie pozostawił złudzeń: kompetencje kadr nie nadążają na galopującym w przyszłość rynkiem pracy. Tymczasem w 2022 r. zaledwie 30 proc. przedsiębiorstw zdecydowało się szkolić zasoby ludzkie.**

Wojciech **Chojnacki**

dyrektor strategiczny, Symetria

I chociaż obecnie takie inwestycje planuje już 38 proc. firm – co oznacza wzrost z 20 proc. firm w roku 2021 – nadal ambitni pracownicy zmuszeni są samodzielnie zdobywać nowe zdolności. Powód? Chcą robić karierę w nieuchronnej cyfrowej rzeczywistości. Jedno jest pewne: czasy recesji gospodarczej nie zatrzymują rozpędzonej cyfrowej maszyny. Świat oszalał na punkcie ogromnych możliwości modułu językowego ChatGPT-4, a najnowsza wersja programu do tworzenia grafik Midjourney sprawiła, że teraz każdy może być artystą czy projektantem mody. W rezultacie tych trendów powstają nowe działy w firmach i dobrze płatne zawody. Dla przykładu start-up Anthropic, konkurent dla OpenAI tworzącej m.in. narzędzie ChatGPT czy równie zaawansowane oprogramowanie do generowania obrazów DALL-E, ogłosił niedawno, że planuje zatrudnić specjalistów od AI, którzy skupią się wyłącznie na badaniach i rozwoju nowoczesnych technologii. Stawka jest wysoka – Anthropic oferuje zarobki na poziomie 330 tys. dol. rocznie.

**Czatbot żadnej pracy się nie boi**

Żyłą złotą jest wspomniany ChatGPT-4, którego możliwości są niemal nieograniczone. Na podstawie tekstowych danych przetwarza aż 25

tys. słów, czyli o 17 tys. więcej od swojej poprzedniej wersji GPT-3.5. Ten innowacyjny moduł językowy stworzony do pisania jak człowiek odpowiada z wysoką dokładnością na pytania wielokrotnego wyboru w 26 językach i rozwiązuje skomplikowane problemy. Stworzy chwytliwe opisy produktów, zbada potrzeby konsumentów, po czym sporządzi spersonalizowaną ofertę – a to tylko początek jego możliwości, o których więcej poniżej.

Jak gorącym trendem są czatboty, wykazała firma Tidio, która oszacowała, że w 2023 r. rynek związany z ich użytkowaniem wzrośnie o 994 mln dol. Rolę wirtualnych doradców podkreśla też amerykański think tank Gartner, opracowujący raporty z rozwiązań technologicznych na potrzeby wyzwań biznesowych. Według tej instytucji badawczej do 2027 r. jedna czwarta przedsiębiorstw będzie ich używać w celu obsługi klienta. Przewidywania potwierdzają właściciele firm z branży e-commerce, spośród których aż 70 proc. uważa, że AI pomaga im zaspokajać potrzeby konsumentów, co skutkuje lepszym doświadczeniem zakupowym. ChatGPT-4 robi również furorę w marketingu on-line, czego dowodem są reklamy kursów poświęconych jego obsłudze, zalewające media społecznościowe.

Na uwagę zasługuje także fakt, że w 2022 r. ekonomiści z Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) po zbadaniu możliwości

sztucznej inteligencji odkryli, iż narzędzia AI znacznie ułatwiają ustalanie priorytetów i planowanie pracy. I tu znów na pierwszy plan wybija się ChatGPT-4, dla którego opracowanie kompleksowego grafiku w ciągu kilku sekund to dziecinna igraszka.

Wracając do możliwości modnego czatbota, potrafi on nawet ostudzić emocje czy ukoić zszargane nerwy. W jaki sposób? Świetnie się sprawdzi jako konsultant do rozmów z trudnym klientem – odpowie dokładnie i rzeczowo, sporządzi notatki ze spotkania. Dzięki temu pracownicy mogą się skupić ze spokojną głową na zarządzaniu usługą i wdrażaniu skutecznych rozwiązań. Co więcej, ChatGPT-4 pomoże dostać pracę, pisząc dobre CV, a nawet zachować zimną krew nawet przed rozmową z pracodawcą. Dobrze ilustruje to przypadek reporterki amerykańskiego Business Insidera, która chcąc lepiej przygotować się do negocjacji płacowych w firmie, poprosiła go o ocenę jej szans na podwyżkę. W odpowiedzi Sarah Jackson otrzymała wygenerowaną przez AI prognozę jej otrzymania, którą następnie potwierdzili specjaliści z działu HR.

**AI żyłą złotą, ale człowiek jubilerem**

Co to wszystko oznacza dla pracowników i pracodawców? Nowe programy sztucznej inteligencji i aktualizacje algorytmów już istniejących wpływają – i będą jeszcze bardziej wpływać na funkcjonowanie i zyski firm. Aby jednak kontrolować efekty ich „pracy”, niezbędni są wykwalifikowani ludzcy pracownicy. W obecnym kształcie sztuczna inteligencja nie jest bowiem doskonała i ma bujną „wyobraźnię”. Nawet tak zaawansowane narzędzie jak ChatGPT-4 to wciąż raczej kreatywna inspiracja niż ge-

nialny copywriter; to nieperfekcyjny doradca inwestycyjny na portalach finansowych, którego diagnozy wymagają redakcje, by nie wpędzić klientów w kłopoty, czy projektant wyśnionych kreacji, które urzeczywistnić może jedynie ludzka ręka.

To z kolei prowadzi nas do stwierdzenia, że w sektorze AI i IT ogółem wciąż cenne są zasoby ludzkie. Jak bardzo, pokazał niedawny raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego. Zgodnie z nim w samej Polsce firmy IT, aby w maszynie postępu nie pozostać w tyle, na cito potrzebują 150 tys. pracowników. Ponadto 46 proc. spośród badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że problem ze znalezieniem osób o odpowiednich kompetencjach hamuje ich rozwój. I nie chodzi tylko o programistów, lecz także o innych ekspertów związanych z nowymi technologiami.

Talentów za to nie brakuje, podobnie jak ambicji. W obliczu globalnej recesji młodsze, a także starsze pokolenia chcą szkolić się w branżach, które nie zaskoczą ich masowymi zwolnieniami. Jest to ważne, jako że według najnowszego badania Open AI i Uniwersytetu Pensylwania sztuczna inteligencja ma w pewnym stopniu wpłynąć na ok. 80 proc. wszystkich pracowników w USA, zwłaszcza w przypadku pracowników z wyższym wykształceniem – wśród grupy niemal 20 proc. zawodów AI przeddefiniuje nawet 50 proc. ich obowiązków. W analizie wzięto pod lupę ChatGPT i technologie powiązane z czatbotami. GPT. Wniosek? Niezależnie od branży warto szkolić się wykorzystaniu nowych narzędzi, ponieważ ich rozwój odmieni charakter wielu stanowisk. Tymczasem zatrudnieni i szukający posady sami postanawiają zdobywać nowe umiejętności – w

dług niedawnej ankiety przeprowadzonej przez Amazon i Workplace Intelligence aż 83 proc. z nich uważa samodoskonalenie za priorytet. Co ciekawe, branża IT coraz bardziej przyciąga kobiety, obiecując wysokie zarobki i stabilność. Mimo że w IT pracuje ich zaledwie 15 proc., w niektórych zawodach w tym sektorze stanowią one nawet 75 proc. nowych pracowników.

Pojawia się jednak pytanie: Czy to na samych pracownikach lub kandydatach na nich powinna ciążyć odpowiedzialność za stworzenie odpowiedniego portfolio z kompetencjami? Odpowiedź jest prosta: ambitna osoba częściej osiągnie korzyści indywidualne, niż przyniesie je firmie. Niedoceniany pracownik może bowiem odejść do konkurencji, gdzie jego rozwój zostanie doceniony. Dlatego tak ważne jest, aby firmy wdrożyły politykę wspierania swoich pracowników w ich dążeniach.

Podsumowując, mimo gospodarczych zawirowań na rynku pracy wylaniają się trendy i zawody przyszłości, które kuszą wysokimi zarobkami. Jak doniosła platforma Demand Sage, ChatGPT przyciągnął ponad milion użytkowników już w pierwszym tygodniu od premiery, co pokazuje, jak bardzo nowinki technologiczne przyciągają m.in. firmy i osoby zainteresowane karierą w tych obszarach. Zapotrzebowanie na operatorów sztucznej inteligencji daje o sobie znać w formie ofert pracy. Coraz więcej firm wymaga też od pracowników kompetencji na miarę tzw. „digital native’ów”, czyli ludzi urodzonych w cyfrowej rzeczywistości, którzy odnajdują się w niej jak ryby w wodzie. Warto zatem inwestować w szkolenia, aby w tym wyścigu nie pozostać w tyle.

## Szkolenia online. Jak podnieść ich jakość? 5 praktycznych zasad

**Nikt nikogo nie będzie przekonywał, że szkolenie online jest lepszą formą szkolenia niż to w kontakcie bezpośrednim. Jednak tak długo, jak firmy będą działały w trybie hybrydowym, tak długo będą nam towarzyszyły szkolenia online. I dobrze, bo rozwoju kompetencji pracowników nie warto zatrzymywać. Warto jednak zadbać o najwyższą jakość szkoleń online. W jaki sposób?**



Paulina **Węgrzyn**

trener biznesu, psycholog. Od 2005 r. projektuje procesy rozwojowe dla pracowników średnich i dużych firm: od kadry operacyjnej po menadżerów najwyższego szczebla

**Ustal zasady udziału w szkoleniu**

Zaproponuj zasady udziału w szkoleniu online, poddaj je dyskusji, ale postaw też granice. Przykład? Włączone kamerki. Im krótsze spotkanie, tym powinno to być bardziej oczywiste. Nadal nie jest. Nawyki organizacyjne bywają destrukcyjne w tym zakresie. Mówmy więc, dlaczego to jest istotne, co ludzie zyskują, a co mogą stracić, pokazujemy korzyści i zakontraktujemy. Będzie się do czego później od-

nosić. Ale uwaga! Chcesz, aby uczestnicy mieli włączone kamerki? Dbaj o to, by proporcja wykładu do dyskusji i ćwiczeń nie przechylała się na rzecz komunikacji jednokierunkowej.

**Pozwól uczestnikom na interakcje**

Gdy komunikujecie się szkoleniowo przez Zoom, można sprowokować uczestników, do tego, by dopisali coś do slajdu, zadali pytanie, zaznaczyli najciekawszą, najtrudniejszą kwestię, określili swoje preferencje...

Uczestnicy powinni mieć też szansę samodzielnego zapisania swoich wniosków, pomysłów, narysowania czegoś, zagłosowania na wcześniej przygotowanej wirtualnej tablicy: Jamboard, Padlet, Klaxoon, Miro, Mentimeter, Kahoot i wiele, wiele innych. Wzrokowcy i kinestetycy będą bardzo

wdzięczni, że klikając w tablet, klawiaturę laptopa czy własny smartfon – mogą zmienić aktywność i dodatkowo się zaangażować.

**Angażuj do pracy w grupach**

Nic tak nie ożywia szkoleń online, jak podział na mniejsze grupy i praca w pokojach. Zadanie do wykonania, dyskusja na dany temat, wymiana doświadczeń... Tam zakrzywia się rzeczywistość, a czas zaczyna płynąć znacznie szybciej. Nie mówiąc o przychylności energii, zaufania, otwartości i zachęty dla introwertyków, by podzielili się własną opinią.

**W parze trenerskiej łatwiej!**

Jeden kończy instrukcję, drugi już coś wysłał na czacie. Jeden podaje przykład z jednej branży, drugi uzupełnia o inną. Jeden wprowadza jakiś model, drugi przytacza komplementarny. Jeden udziela feedbacku

w pierwszym pokoju, drugi w tym czasie wspiera inny. Dwie różne osobowości, dwa różne style komunikacji, dwa różne bagaże życiowych i zawodowych doświadczeń, style uczenia, współpracy – zdecydowanie wzbogacają dynamikę i wartość szkolenia online.

**Wpuść trochę humoru!**

Nie chodzi o to, by było śmiesznie, ale niemyślnie... Chodzi o to, by profesjonalizm nie przesłonił ludzkiego aspektu spotkania. Skoro nie możemy wspólnie zjeść kolacji po szkoleniu, to zadbajmy o inną stronę integracji: wymianę zdań, odstępstwo od tematu, trochę prywatnych anegdot, czy żartów, które rozluźnią atmosferę szkolenia online. A to otwarta furtka dla zaufania, otwartej wymiany myśli, chłonięcia wiedzy, treningu i refleksji nad danym zagadnieniem.

# Efektywnie funkcjonować w nowej rzeczywistości

**Realia dzisiejszego rynku pracy i perspektywy jego dalszego rozwoju wskazują, że inwestowanie w zdobywanie nowych umiejętności jest kluczowe w każdej branży. Drogą do sukcesu jest zdobycie siedmiu umiejętności przyszłości: samoświadomości, przewodzenia zmianie i rozwoju innych, budowania relacji, inteligencji emocjonalnej – empatii, strategicznego i elastycznego umysłu, ciągłego uczenia się i głodu rozwoju oraz efektywnej komunikacji.**



Arleta **Stefanicka**

dyrektor pionu usług, VULCAN

Nie jest zaskoczeniem, że większość z wymienionych dotyczy stalego rozwijania się, zmian i nauki. To kompetencje, które już dziś są potrzebne w szkole, pracy czy domu – a z czasem będą jeszcze bardziej pożądane. Regularne szkolenie pracowników to przygotowanie ich do wyzwań jutra. W świecie, w którym szybko roz-

wijające się technologie wymuszają szybkie dostosowywanie się do zmian, należy podnosić konkurencyjność – co dotyczy się zarówno pracodawców, jak i ich kadry.

Można zatem zapytać, jaka płynie korzyść z inwestowania w szkolenia dla pracowników. Przede wszystkim – podnoszenie kompetencji pozytywnie wpływa na samoocenę pracownika, motywację do pracy i poczucie, że pracodawca wiąże z nami dłuższą współpracę. Wzmacnia to poczucie wartości i wiary we własne umiejętności, ale także sprawczości przy realizacji zawodowych zadań. Daje także możliwość przyszłego awansu, co dla wielu może być dodatkowym benefitem.

## Korzyści

Motywacja do pracy może z kolei przełożyć się na większą odpowiedzialność za przyszłość wspólnego przedsięwzięcia. Szkolenia są dobrą formą pozafinansowego docenienia pracowników. Koszt poniesiony na naukę (również uwzględniając czas) będzie finalnie niższy od tego, który trzeba byłoby przeznaczyć na wdrożenie nowych pracowników. To także sposób na podnoszenie jakości i efektywności wykonywanej pracy, co może przełożyć się na korzyści biznesowe.

Co więcej – firma, która regularnie szkoli swoich pracowników, staje się bardziej konkurencyjna i atrakcyjna jako pracodawca. To dobre narzędzie do budowania wizerunku firmy jako odpowiedzialnej i stawiającej pracowników w centrum.

Dzisiejsza dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość niejako wymusza na pracodawcach budowanie kompetentnej, wysoko wyspecjalizowanej kadry, która wykazuje elastyczność i ma zdolność szybkiej reakcji na zmiany dokonujące się w społecznym otoczeniu firmy. Stwarza to szansę pozytywnego reagowania na wyzwania przyszłości i zachowanie konkurencyjności.

## PRZYCHODY 2022

|    | Nazwa firmy                                 | osoba zarządzająca       | Wysokość przychodów w 2022 r. (w tys. zł) | Wysokość przychodów w 2021 r. (w tys. zł) | liczba pkt |
|----|---|--------------------------|---|---|------------|
| 1  | Altkom Akademia                             | Joanna Miłułka           | 54 051                                    | 44 629                                    | 90         |
| 2  | Certes                                      | Norbert Oglaza           | 53 270                                    | 34 575                                    | 90         |
| 3  | Konsorcjum Szkoleniowo – Doradcze Gamma     | Dawid Didiuk             | 37 643                                    | 32 486                                    | 90         |
| 4  | GRUPA ODITK                                 | Piotr Grzechowiak        | 17 716                                    | 13 848                                    | 70         |
| 5  | Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch   | Wojciech Czerepak        | 11 420                                    | 9 180                                     | 70         |
| 6  | Integra Consulting Poland                   | Marek Małkiewicz         | 10 800                                    | 9 500                                     | 70         |
| 7  | HR na szpilkach                             | Monika Smulewicz         | 9 812                                     | 7309                                      | 60         |
| 8  | SENSE consulting                            | Monika Mardas-Brzezińska | 8 428                                     | 9 187                                     | 60         |
| 9  | Future Centre Language Solutions            | Bartłomiej Cebula        | 6 438                                     | 5 632                                     | 60         |
| 10 | Develor Polska                              | Bartłomiej Wrzosek       | 3 590                                     | 2 513                                     | 40         |
| 11 | Krawat i Muszka Małgorzata Kopczyk          | Małgorzata Kopczyk       | 1 884                                     | 1 913                                     | 20         |
| 12 | BRITISH CENTRE                              | Bożena Ziemińicz         | 1 795                                     | 1 715                                     | 20         |
| 13 | Bizyou                                      | Katarzyna Lorenc         | 1 782                                     | 1 424                                     | 20         |
| 14 | Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio | Anna Brzustowska         | 1 535                                     | 1 332                                     | 20         |
| 15 | Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich | Joseph Wera              | 1 370                                     | 1 215                                     | 20         |
| 16 | Vademecum – Konferencje i Szkolenia         | Natalia Rudolf-Niewójt   | 1 162                                     | 703                                       | 20         |
| 17 | BUZZcenter                                  | Kamila Kierzek-Mechło    | 582                                       | 500                                       | 10         |
| 18 | VR Training                                 | Adam Sobiechart          | 886                                       | 401                                       | 10         |

## PUNKTACJA

1 do 1000 – 10  
1001 do 2000 – 20  
2001 do 3000 – 30  
3001 do 4000 – 40  
4001 do 5000 – 50

5001 do 10000 – 60  
10001 do 20000 – 70  
20001 do 30000 – 80  
powyżej 30 000 – 90

REKLAMA



# TEST.IN

PROFESSIONAL TESTING TOOL

Wypróbuj  
za darmo!!!

## SPRAWDŹ POZIOM KOMPETENCJI JĘZYKOWYCH TWOICH PRACOWNIKÓW LUB KANDYDATÓW



ZAAWANSOWANA  
TECHNOLOGIA  
ADAPTACYJNA



25 LAT  
DOŚWIADCZENIA



35 JĘZYKÓW



PONAD 100  
PROFESJONALNYCH  
TESTÓW

DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ NA: [HTTPS://TEST-IN.EU/](https://test-in.eu/)

NAPISZ DO NAS, ZAŁOŻYMY CI DARMOWE KONTO! [INFO@TEST-IN.EU](mailto:info@test-in.eu)

# Jak uczyć menedżerów coachingu i dlaczego jest to dziś ważne?

**Coaching menadżerski, temat znany od dawna, dziś przeżywa swój renesans. Dlaczego? Bo żyjemy w rzeczywistości, która stawia przed menadżerami wiele wyzwań.**



Iwona **Skiba**

dyrektor obszaru psychologii biznesu, GRUPA ODITK

Funkcjonujemy w świecie określanym jako BANI: Brittle – kruchy, Anxious – niespokojnym, Non-linear – nieliniowym, Incomprehensible – niezrozumiałym.

Skalę wyzwań z tym związanych trafnie opisują wyniki badań:

- Tylko 21 proc. pracowników jest zaangażowanych, a 44 proc. deklaruje, że odczuwa stres w pracy (Gallup Survey 2022).

- 35 proc. pracowników nie ma satysfakcji z pracy i tyle samo planuje zmienić pracodawcę w ciągu najbliższych 12 miesięcy (Leanpassion, Openfield 2022).

- Raport „Młodzi na Rynku Pracy” pokazuje, że obecnie jednym z filarów atrakcyjności pracodawcy i satysfakcji z pracy jest autentyczny lider, posiadający autorytet i prze-

kazujący wiedzę (PwC 2022).

Praca, szczególnie dla pokoleń Y i Z, coraz częściej przestaje być już tylko sposobem na dochód. Staje się także polem do samorealizacji i rozwoju. Pracownicy chcą mieć poczucie sensu, celowości. Chcą mieć głębszy powód, dla którego robią to, co robią.

Żeby odpowiedzieć na te potrzeby nie wystarczy tylko zarządzanie, potrzebne jest przywództwo.

## Przywództwo a coaching

Przywództwo to prowadzenie pracownika, to indywidualny i dostosowany do jego potrzeb proces. Jedną z ciekawszych definicji przywództwa, jaką słyszałam, jest ta, która pochodzi międzynarodowej metodologii N.E.W.S.®: „Przywództwo to umiejętność inspirowania, kierowania, angażowania i prowadzenia pracownika z miejsca, w którym się znajduje do miejsca, gdzie ma aspiracje, żeby być”.

W tak rozumianym prowadzeniu pracowników menadżerom są niezbędne umiejętności coachingowe. Mimo, że coaching ma moc i przynosi wymierne korzyści, to trudno wdrożyć coachingowy styl zarządzania w organizacjach. Jest ku



temu kilka powodów.

Wielu menadżerów uważa, że coaching to nie ich zadanie, a rola zewnętrznych coachów/HR. Ale chyba najważniejszy powód to poczucie menadżerów, że coaching jest zbyt skomplikowany i czasochłonny. Są tacy, którzy uważają, że coaching wymaga podejścia „psychologicznego”. Nie wiedzą, od czego zacząć i jak to robić. Dlatego wdrażając coaching, potrzebna jest praca nie tylko na umiejętnościach i narzędziach, ale także nad mindsetem, czyli odpowiednim sposobem myślenia.

Spora część menadżerów funkcjonuje z mindsetem indywidualnego kontrybutora, który najkrócej można opisać jako: „Zrobię to sam!”. Zarządzają swoimi zespołami, jak gdyby wciąż byli ich głównymi graczami.

Kolejny poziom to mindset menadżera operacyjnego, który deleguje zadania swoim pracownikom. Tacy menadżerowie rozumieją, że ich wyniki będą wypracowywane głównie przez ich zespoły. Dlatego uczą się pracować z zespołem, uczą się efektywnego planowania, ustalania celów i śledzenia wyników. Skupiają się jednak na tu i teraz. Ostatni poziom to mindset lidera/coacha i właśnie do takiego podejścia należy dążyć. Ten poziom rozwoju kompetencji menadżerskich jest kwestią świadomego wyboru. Menadżer rozwija długoterminową wizję i długofalowe podejście. Stara się rozwijać poszczególnych członków swojego zespołu i buduje bazę do osiągnięcia sukcesu w przyszłości.

## Manager as a Coach – balans „push” i „pull”

A gdyby można było mieć narzędzia, by prowadzić rozmowy w stylu coachingowym trwające 20 minut? Gdyby mieć umiejętność szybkiej diagnozy, gdzie „utknął” pracownik? Opowiem teraz o podejściu do coachingu menadżerskiego we wspomnianym wcześniej ujęciu N.E.W.S.® – Manager as a Coach (w skrócie MAC), który sprawia, że coaching menadżerski staje się bardziej dostępny i praktyczny.

Menadżerowie lubią podejście NEWS-owe, bo jest ono balansem

między zbyt forsującym a zbyt demokratycznym stylem zarządzania. W przeciwieństwie do innych metod, w tej metodzie menadżer nie może po prostu zadawać pytań z nadzieją, że pracownik sam znajdzie na nie odpowiedzi. To podejście proponuje korzystanie z właściwej proporcji technik „pull” i technik „push”.

Techniki „pull” bazują na umiejętności prowadzenia pracownika poprzez słuchanie i zadawanie pytań. Z kolei „push” to sposoby, by pomóc w spojrzeniu na sprawę z boku, a tym samym w zmianie i rozwoju. Bazują na umiejętności jasnego wypowiedzania się, udzielania odpowiedzi, prowadzenia pracownika lub przekazania mu nowej wiedzy. Zrównoważone używanie technik „pull” i „push” sprawia, że menadżer ma szansę zrozumieć sytuację, a następnie dodać wartość od siebie poprzez zaprezentowanie pomysłów, umiejętności, narzędzi i rozwiązań.

## Menadżer diagnosta

Jak wspomniałam, koncepcja MAC pochodzi z metodologii N.E.W.S.®, posługującej się metaforą kompasu. Jej nazwa to akronim słów oznaczających kierunki świata. Każdy kierunek zawiera praktyczne narzędzia. W przypadku MAC są to:

- Północ (N. jak North) – narzędzia do ustalenia kierunku, w jakim pracownik chce się rozwijać i jakie ma do tego zasoby.
- Na północy menadżer „zajmuje się” pracownikami, którzy potrzebują od niego odpowiedzi na pytanie „Dokąd?”, czyli chcą zrozumieć oczekiwania szefa i organizacji, swój zakres odpowiedzialności, swoją nową rolę po zmianach.
- Wschód (E. jak East) – tu przyglądamy się temu, co motywuje pracownika, jakimi wartościami się kieruje i jak je połączyć z wartościami organizacji.

Na wschodzie menadżer pracuje z tymi członkami zespołu, u których widzi obniżoną motywację i zaangażowanie. Którzy wiedzą, czego oczekuje szef i firma, ale nie postrzegają tego jako własny cel. Poprzez rozmowy o odpowiedniej strukturze menadżer pomaga pracownikowi w znalezieniu połą-

czenia „osobistego WHY” z „WHY zespołu/organizacji”.

- Zachód (W. jak West) – poświęcony jest planowaniu, priorytetom i realizacji zadań.

Na zachodzie menadżer poznaje struktury do pracy z podwładnymi, którzy nie dowożą wyników. Czyli potrzebują wsparcia menadżera w obszarze „Jak?”.

- Południe (S. jak South) – tu pracujemy ze sposobem myślenia, który ogranicza wykorzystanie możliwości oraz zasobów pracownika i który utrudnia mu „ruszenie z miejsca”.

Na Południu menadżer poznaje struktury do pracy z pracownikami narzekającymi, nieprzejmującymi odpowiedzialności czy oporującymi w zmianie. Tacy pracownicy wymagają wsparcia, bo ich nastawienie (mindset) nie pozwala im ruszyć z miejsca.

MAC wyposaża menadżera w zestaw pytań, które pozwalają mu na szybką analizę, której rozmowy (z którego kierunku) potrzebuje pracownik. Poznaje też czytelne struktury do jej przeprowadzenia.

## Hot topics

W GRUPIE ODITK pracujemy z MAC już blisko 7 lat. Do wybuchu pandemii najbardziej popularnymi wyzwaniami i tym samym strukturami rozmów były te z Północy i Zachodu. Teraz fokus zarówno HR, jak i menadżerów nastawiony jest na kierunek Wschodni i Południowy, czyli zaangażowanie, motywację oraz bariery i ograniczenia.

Oczekiwanie pracodawców i pracowników względem kadry menadżerskiej jest takie, że mają kreować przyjazne miejsce pracy i budować relacje z pracownikami w oparciu o zaufanie, feedback, docenianie i rozwój. Trafnym narzędziem do tego jest m.in. coaching menadżerski, co powoduje, że przeżywa swój wielki powrót. Warto postawić na podejście, które tak jak MAC buduje odpowiedni mindset menadżera, a także daje mu zestaw umiejętności oraz prostych narzędzi pozwalających wspierać i wzmacniać pracowników, uwalniać ich potencjał i rozwijać karierę w organizacji.

## LICZBA WYKŁADOWCÓW

|    | Nazwa firmy                                 | Liczba wykładowców w roku 2022 (na dzień 31.12.2022) |    |
|----|---|--|----|
| 1  | Certes                                      | 512  | 26 |
| 2  | Future Centre Language Solutions            | 450  | 26 |
| 3  | Konsorcjum Szkoleniowo - Doradcze Gamma     | 421  | 26 |
| 4  | Altikom Akademia                            | 311  | 26 |
| 5  | VR Training                                 | 310  | 26 |
| 6  | SENSE consulting                            | 220  | 25 |
| 7  | GRUPA ODITK                                 | 208  | 25 |
| 8  | Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch   | 180  | 23 |
| 9  | Develor Polska                              | 150  | 23 |
| 10 | Integra Consulting Poland                   | 102  | 23 |
| 11 | HILLWAY Training & Consulting               | 86   | 19 |
| 12 | Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio | 70   | 15 |
| 13 | Krawat i Muszka Małgorzata Kopczyk          | 55   | 13 |
| 14 | BRITISH CENTRE                              | 41   | 11 |
| 15 | Vademecum – Konferencje i Szkolenia         | 35   | 9  |
| 16 | HR na szpilkach                             | 29   | 7  |
| 17 | Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich | 22   | 7  |
| 18 | BUZZcenter                                  | 12   | 5  |
| 19 | Bizyou                                      | 11   | 5  |

## PUNKTACJA

|               |                  |
|---------------|------------------|
| 1 do 10 – 3   | 71 do 80 – 17    |
| 11 do 20 – 5  | 81 do 90 – 19    |
| 21 do 30 – 7  | 91 do 100 – 21   |
| 31 do 40 – 9  | 101 do 200 – 23  |
| 41 do 50 – 11 | 201 do 300 – 25  |
| 51 do 60 – 13 | Powyżej 300 – 26 |
| 61 do 70 – 15 |                  |

# Po co szkolimy pracowników i w jakich obszarach warto pozyskiwać nowe kompetencje?

**Świat zmienia się w zaskakującym tempie. Rodzi nowe potrzeby i oczekiwania. Obserwujemy to również na rynku pracy. Dobrym przykładem będzie tu branża reklamowa, w której pracują. Jeszcze w ubiegłej dekadzie wydawać by się mogło, że udział mediów cyfrowych nie przewyższy modelu tradycyjnego. Tymczasem w 2021 r. reklama digitalowa rosta w spektakularnym tempie.**



Agata **Kaczmarek**  
Chief People Officer,  
dentsu Polska & CEE

W branży reklamowej już przed pandemią mogliśmy odczuć brak wystarczającej liczby pracowników. Według raportu ManpowerGroup z lipca 2021 roku, aż 81 proc. firm sygnalizowało problemy w zatrudnianiu. Dlatego warto już dziś zastanowić się nad rozwinięciem kompetencji w tych właśnie obszarach. Jak?

Przede wszystkim wdrażać strategie zakładające rozwój pracowników w długoterminowej perspektywie. Zaproponujmy im nowe spojrzenie na karierę, z możliwością reskillingu. Aby to zrobić, już dziś warto określić sobie cele biznesowe, które będą ciekawe dla pracownika i będą zachęcać go do dalszego rozwoju. Dobrą praktyką jest ustalenie przynajmniej jednego celu stricte rozwojowego, który będzie dotyczył zarówno planów, jak i ambicji w ramach stanowiska lub dalszej ścieżki kariery.

**Rozwiązania szyte na miarę**  
W tym celu powinniśmy zdać sobie sprawę z tego, że rozwiązania rozwojowe, na których najbardziej zależy naszym pracownikom, to te szyte na miarę. Uważam, że w tym przypadku

dobrą praktyką jest zbudowanie wewnętrznego programu mentoringu, który będzie wsparciem dla pracownika w tym zakresie.

Powyższe działania nie tylko budują zaangażowanie w zespole,

ale też pozwalają odpowiedź na wymagania dzisiejszego rynku, na którym jest duże zapotrzebowanie na kompetentnych, wyspecjalizowanych pracowników, którzy są w stanie dostosować się do tego, jak zmienia się rynek.

Środki przeznaczane na kampanie online znacząco przewyższyły sumę wydatków na reklamę telewizyjną. I co ważne, tendencja ta nie ulegnie zmianie. Doprowadziło to do realnego problemu, z którym musimy się dziś zmierzyć – potrzeby wysoko wykwalifikowanych specjalistów w obszarze, w którym ciągle jest stosunkowo nowy w Polsce.

## Rozwijać kompetencje

Jak wynika z raportu płacowego Hays 2022, najczęściej poszukiwanymi specjalistami będą osoby z branży IT (40 proc. firm planuje rekrutację), sprzedaży (30 proc.), finansów i księgowości (26 proc.) oraz obsługi klienta i produkcji (po 25 proc.).



## KLIENCI INSTYTUCJONALNI

|    | Nazwa firmy                                 | Liczba klientów instytucjonalnych (liczba firm): | pkt |
|----|---|--|-----|
| 1  | Konsorcjum Szkoleniowo - Doradze Gamma      | 8 147  | 37  |
| 2  | GRUPA ODITK                                 | 4 370  | 35  |
| 3  | Certes                                      | 3 820  | 35  |
| 4  | Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch   | 3 220  | 35  |
| 5  | Altikom Akademia                            | 2 512  | 35  |
| 6  | HR na szpilkach                             | 2 491  | 35  |
| 7  | Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio | 1 600  | 35  |
| 8  | Integra Consulting Poland                   | 612  | 33  |
| 9  | SENSE consulting                            | 400  | 29  |
| 10 | Krawat i Muszka Małgorzata Kopczyk          | 268  | 27  |
| 11 | Vademecum – Konferencje i Szkolenia         | 189  | 25  |
| 12 | Future Centre Language Solutions            | 150  | 25  |
| 13 | HILLWAY Training & Consulting               | 134  | 25  |
| 14 | Bizyou                                      | 124  | 25  |
| 15 | Develor Polska                              | 102  | 25  |
| 16 | VR Training                                 | 47   | 13  |
| 17 | BRITISH CENTRE                              | 37   | 11  |
| 17 | Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich | 37   | 11  |
| 18 | BUZZcenter                                  | 35   | 11  |

## PUNKTACJA

1 do 10 – 5

21 do 30 – 9

31 do 40 – 11

41 do 50 – 13

51 do 60 – 15

61 do 70 – 17

71 do 80 – 19

81 do 90 – 21

91 do 100 – 23

101 do 200 – 25

201 do 300 – 27

301 do 400 – 29

401 do 500 – 31

501 do 1000 – 33

1001 do 5000 – 35

5001 do 10000 – 37

10001 do 20000 – 39

powyżej 20002 – 41

REKLAMA

# DEVELOR

ROZWIJAMY  
JEDNOSTKI  
I ZESPOŁY

Szkolenia  
i rozwój  
kompetencji



Projektowanie  
doświadczeń  
i procesów HR



Narzędzia  
i diagnostyka



develor.pl  
info.poland@develor.com





# Dokąd zmierza rynek szkoleniowy

Co HR przeciwstawia wyzwaniom biznesowej rzeczywistości określonej akronimem B.A.N.I. (Brittle – kruchy, Anxious – niepokojny, Non-linear – nieliniowy, Incomprehensible – niezrozumiały)? W niniejszym raporcie przedstawiamy wyniki naszego ogólnopolskiego badania, które przeprowadziliśmy na przestrzeni grudnia 2022 i stycznia 2023. Nasi respondenci odpowiedzieli na pytania, które pozwoliły nam stworzyć zarys kierunku zmian w obszarze Learning & Development.

Bartłomiej Wrzosek  
dyrektor zarządzający,  
Develor Polska

Dalsze, ale wciąż istotne statystycznie miejsca na liście priorytetów zajęły: tworzenie oferty rozwojowej dla wszystkich pracowników, reskilling i upskilling, zróżnicowanie, równość i inkluzyjność, a także budowanie innowacyjności. Pokazuje to dobitnie, że firmy szukają sposobów na zwiększenie konkurencyjności i odporności na zmiany poprzez wspieranie swoich pracowników w pozyskiwaniu nowych umiejętności i świeżego spojrzenia na otoczenie.

Jak motywować pracowników do nauki? Jak stworzyć im atrakcyjne warunki, by mogli czerpać z oferowanych programów jak najwięcej? Jakie podejście jest najskuteczniejsze? Poniżej znajdują Państwo odpowiedzi na te i podobne pytania.

## Priorytety strategiczne w HR



### Liderzy kontra świat B.A.N.I.

Z przeprowadzonego przez nas badania jednoznacznie wynika, że firmy chcą sprostać wyzwaniom dzisiejszego świata wyposażając liderów w odpowiednie umiejętności i narzędzia, które pozwolą im przeprowadzić organizację i zespoły przez ten niespokojny czas. Aż 65 proc. respondentów wskazało rozwój liderów jako TOP3 priorytetów strategicznych dla HR. Ważnym obszarem w 2023 r. będzie również zaangażowanie i utrzymanie pracowników (50 proc. wskazań), co możemy powiązać z wprowadzeniem w wielu firmach nowych form pracy na przykład modeli hybrydowych, przełamywaniem oporu przed powrotem do biur oraz wprowadzeniem niespotykanych wcześniej benefitów i większym naciskiem na szeroko rozumiany dobrostan pracowników.

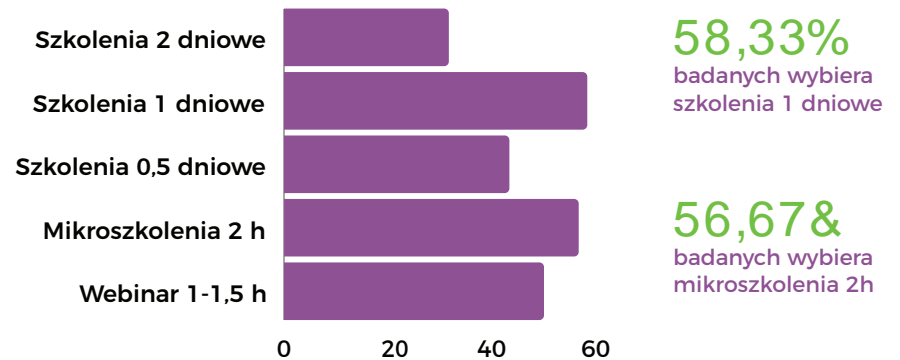
### Elastyczność ponad wszystko

Wydawać by się mogło, że po pandemii wszyscy mają dość szkoleń online i będą woleli się szkolić wyłącznie „na żywo”. Rzeczywistość jest jednak zupełnie inna – podobnie jak model hybrydowy pracy tak i łączony sposób realizacji szkoleń staje się coraz bardziej powszechny. Najczęstszym wskazaniem w naszej ankiecie (aż 38 proc.) jest, że firmy planują połowę szkoleń realizować offline i połowę online. Niewielki odsetek (3,4 proc.) stawia wyłącznie na online jak i podobnie niewielki 6,9 proc. wyłącznie na offline. Każda z tych form ma określone benefity – jakość interakcji i lepsze skupienie się na przedmiocie szkolenia przemawiają za szkoleniem offline, niemniej chłodna kalkulacja kosztów organizacyjnych oraz większa łatwość wkomponowania nauki w rytm pra-

cy, to z kolei przewagi form online. Wygląda na to, że HR będzie chciał w 2023 r. podchodzić do realizacji szkoleń elastycznie i każdorazowo weryfikować plusey i minusy przed podjęciem ostatecznej decyzji

the flow of job – czyli nauki wkomponowanej w rytm pracy. Podcastów rozwojowych z powodzeniem możemy słuchać w drodze do pracy jak i w czasie zadań, które nie wymagają dużego skupienia.

## Preferencje w zakresie form - czas szkoleń



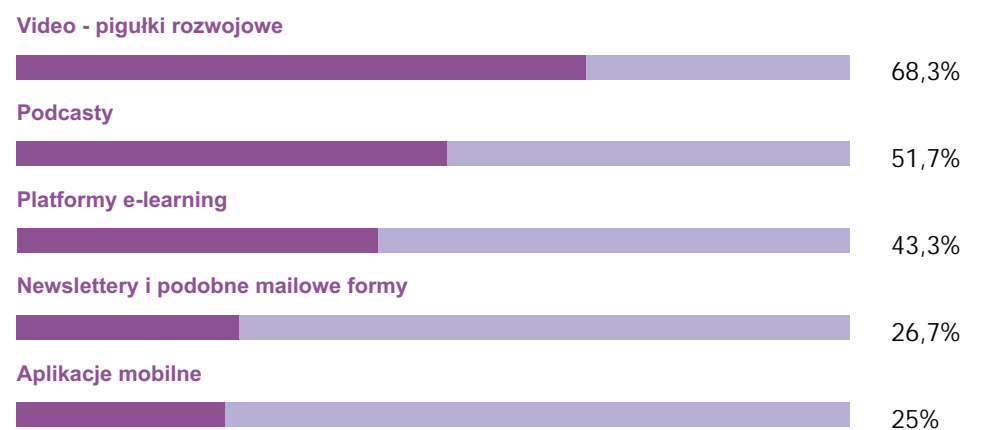
### Dwudniowe szkolenia do lamusa?

Jak się okazuje, niekoniecznie dwudniowe szkolenia odchodzą w niepamięć. Wciąż jest spora grupa firm (ponad 1/3), która docenia tę dłuższą formę. Szczególnie szkolenia wymagające pracy opartej na procesie czy tematy, w których potrzeba czasu, aby uczestnicy „otworzyli” się uzasadniają ten wybór. Zdarza się, że powód realizacji dwudniowego szkolenia jest bardziej prozaiczny. Organizując szkolenie offline dla osób z różnych, często odległych lokalizacji, ekonomicznie uzasadniona jest realizacja dwu-, a nawet trzydniowego wyjazdu z noclegami i efektywne wykorzystanie czasu na przeprowadzenie szkolenia, równoważąc czas potrzebny na podróż. Niemniej w statystykach naszego badania liderami są szkolenia jednodniowe (58 proc.) oraz dwugodzinne mikroszkolenia (56 proc.), co pokazuje wyraźny trend, że chcemy mieć wiedzę podawaną szybko i skutecznie, często w małych porcjach, co pozwala na bardziej optymalne pogodzenie czasu na naukę i zachowanie ciągłości dnia pracy.

### Power point i charyzmatyczny trener to za mało!

W dzisiejszym świecie, w natłoku informacji i ciągłych dystraktorów, nietatwo o zyskanie i utrzymanie uwagi uczestników szkoleń. Czasy, w których wystarczyła estetyczna prezentacja i trener o odpowiedniej charyzmie już nie wrócą. Z jednej strony obserwujemy zmęczenie tradycyjnymi formami, a z drugiej coraz młodsze pokolenia zasilające szeregi firm wymuszają na dostawcach szkoleń stosowanie form, które mają być wciągające, zaskakujące oraz przełamujące schemat. W naszym badaniu najwyższe wyniki osiągnęły gry (55 proc.) i symulacje (58 proc.), wspierające proces szkoleniowy. Wykorzystują one mechanizmy ze świata gier bardzo mocno angażując grupy i wspierając zespołowe uczenie się. Z roku na rok rośnie też grono firm zainteresowanych nowymi kanałami rozwoju – rzeczywistość wirtualna i rozszerzona (VR/AR) interesuje aż 1/3 firm, a co piąta ankietowana osoba chętnie zobaczy wykorzystanie Metaversum (czyli metawświata) jako formy szkoleniowej. Najwyższy wy-

## Preferencje w zakresie rozwojowych form asynchronicznych



### Coś dla oka i dla ucha

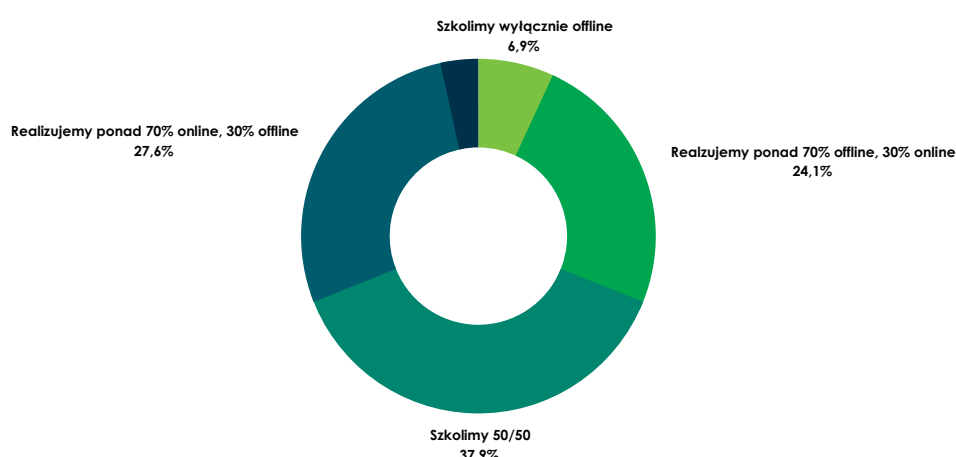
W naszym zestawieniu asynchronicznych form, zastępujących lub wspierających szkolenia, mamy dwóch zdecydowanych faworytów: pigułki rozwojowe w formie video (68 proc. wskazań) oraz podcasty (51 proc.). W ostatnich kilku latach trend i jego popularność zapewne szybko nie osłabnie. Z dużym zaciekawieniem obserwuje się także rosnącą popularność podcastów, znakomicie wpisujących się w nowy paradygmat rozwoju – learning in

nik w raporcie (65 proc.) uzyskały badania diagnostyczne, wspierające szkolenia i cieszące się ogromną popularnością od lat. Insights Discovery, DISC, FRIS, czy inne testy psychometryczne znakomicie komponują się ze szkoleniami z komunikacji i współpracy.

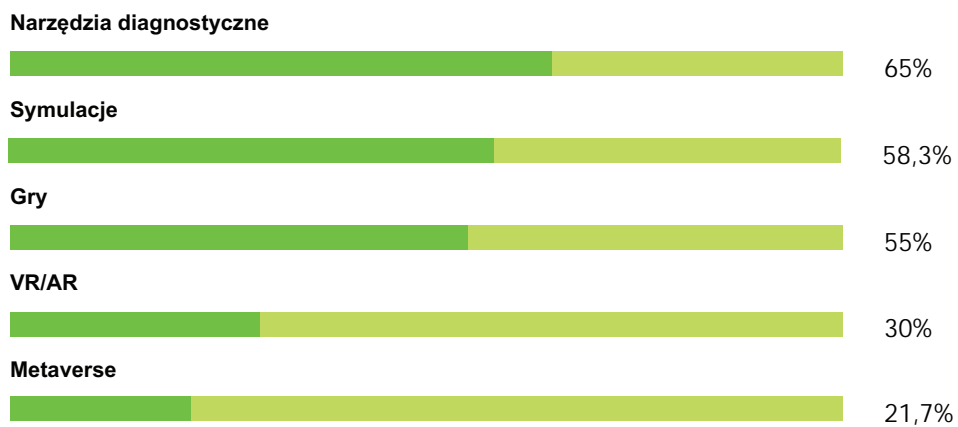
### Nareszcie zmiana myślenia!

Sięgając pamięcią wstecz do lat kryzysu spowodowanego krachem na rynkach finansowych (2007-2009 r.) pamiętamy, że jedną z pierwszych reakcji było szukanie oszczędności poprzez „cięcie” budżetów szkoleniowych.

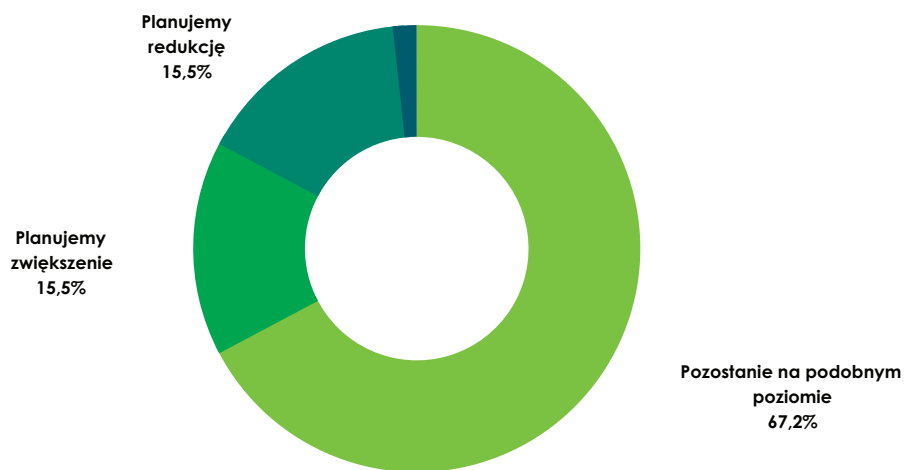
## Preferencje w zakresie online i offline



## Preferencje w zakresie form - mile widziane elementy na szkoleniach



## Budżet szkoleniowy



Od tego czasu zmieniło się podejście w tym zakresie i firmy nie postrzegają szkoleń i rozwoju jako kosztu, ale widzą w nich ogromną szansę na skuteczne działanie w każdym, nawet tych trudnych warunkach rynkowych. Potwierdzają to wyniki naszego badania. Mimo, że rok 2023 z pewnością nie będzie łatwym to ponad 67 proc. firm pozostawia budżet szkoleniowy na niezmiennym poziomie, a część z nich nawet deklaruje jego zwiększenie.

Co istotne z badania wynika, że żadna z ankietowanych firm nie planuje znacznej redukcji budżetu.

Dzięki odpowiednio dobranym formom rozwojowym nie tylko zwiększamy odporność naszych organizacji na turbulencje fundowane nam przez świat, ale również wpływamy na zaangażowanie pracowników i ich dobrostan. Wchodzimy w rok 2023 z nadzieją i odwagą, ale przede wszystkim z przekonaniem, że szkolenia i rozwój mogą stanowić swoiste remedium na trudniejsze czasy. Dzięki odpowiednio dobranym formom

rozwojowym nie tylko zwiększamy odporność naszych organizacji na turbulencje fundowane nam przez świat, ale również wpływamy na zaangażowanie pracowników i ich dobrostan. W planie na 2023 firmy w Polsce stawiają przede wszystkim na rozwój liderów, reskilling i upskilling oraz zbudowanie oferty rozwojowej ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń z komunikacji, myślenia krytycznego, czy odporności na stres. Oprócz adekwatnych na dzisiejsze czasy tematów ważna jest również elastyczność w kontekście form – dostosowywanej każdorazowo długości szkoleń oraz wyboru formatu online/offline. Firmy coraz chętniej eksperymentują z nowymi elementami szkoleń, aby skuteczniej angażować uczestników i oferować im coraz bardziej zindywidualizowaną i interesującą treść. Jako firma doradczą w obszarze L&D cieszymy się, że możemy wspierać Was w pokonywaniu wyzwań – wchodzimy w rok 2023 z energią, pomysłami i pewnością, że wspólnie damy radę!

1

### Priorytety

Rozwój liderów, zaangażowanie i utrzymanie pracowników, programy rozwojowe

2

### Hot tematy

Efektywna komunikacja, odporność na stres, podstawy przywództwa, przywództwo inkluzywne

3

### Formy rozwojowe

Narzędzia diagnostyczne, gry, symulacje asynchroniczne:  
Video - pigułki rozwojowe, podcasty, platformy e-learning

## KLIENCI INDYWIDUALNI

|    | Nazwa firmy                                 | Liczba klientów indywidualnych | pkt |
|----|---|--------------------------------|-----|
| 1  | Altkom Akademia                             | 40 608                         | 41  |
| 2  | Certes                                      | 24 000                         | 41  |
| 3  | GRUPA ODITK                                 | 17 320                         | 39  |
| 4  | Integra Consulting Poland                   | 12 800                         | 39  |
| 5  | HR na szpilkach                             | 6 609                          | 37  |
| 6  | Konsorcjum Szkoleniowo – Doradcze Gamma     | 5 849                          | 37  |
| 7  | SENSE consulting                            | 4 200                          | 35  |
| 8  | HILLWAY Training & Consulting               | 3 050                          | 35  |
| 9  | Bizyou                                      | 3 008                          | 35  |
| 10 | VR Training                                 | 2 905                          | 35  |
| 11 | Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch   | 1 820                          | 35  |
| 12 | Vademecum – Konferencje i Szkolenia         | 1 660                          | 35  |
| 13 | BRITISH CENTRE                              | 1 468                          | 35  |
| 14 | BUZZcenter                                  | 350                            | 29  |
| 15 | Gdańska Akademia Umiejętności Menedżerskich | 194                            | 25  |
| 16 | Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio | 80                             | 25  |

## PUNKTACJA

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| 1 do 10 – 5    | 101 do 200 – 25     |
| 21 do 30 – 9   | 201 do 300 – 27     |
| 31 do 40 – 11  | 301 do 400 – 29     |
| 41 do 50 – 13  | 401 do 500 – 31     |
| 51 do 60 – 15  | 501 do 1000 – 33    |
| 61 do 70 – 17  | 1001 do 5000 – 35   |
| 71 do 80 – 19  | 5001 do 10000 – 37  |
| 81 do 90 – 21  | 10001 do 20000 – 39 |
| 91 do 100 – 23 | powyżej 20002 – 41  |



Oprócz adekwatnych na dzisiejsze czasy tematów ważna jest również elastyczność w kontekście form – dostosowywanej każdorazowo długości szkoleń oraz wyboru formatu online/offline – mówi Bartłomiej Wrzosek, dyrektor zarządzający, Develor Polska.



REKLAMA

# GRUPA ODITK

## Zajmujemy się rozwojem ludzi i organizacji.

### Jesteśmy po to, by wzmacniać Wasz biznes.

Inspirujemy i partnerujemy w rozwoju w obszarach:

Zmiana – strategia i nawigacja  
Rozwój menadżerów  
Efektywne zespoły  
Efektywność osobista  
Business Acumen  
Sprzedaż i obsługa klienta  
Project Management  
Innowacje i optymalizacje inżynierskie



Sprawdź nasze rozwiązania

www.oditk.pl  
f in GRUPA ODITK