

# FIRMA SZKOLENIOWA ROKU 2023



## AI w edukacji. Jak technologia wpływa na proces nauczania?

**Sztuczna inteligencja otwiera przed nami zupełnie nowe możliwości w zakresie tworzenia treści szkoleniowych, ich wykorzystania i zaangażowania w ten proces uczestników. Analizując każdy etap przygotowania szkolenia łatwo zauważyć korzyści wynikające z zastosowania w tym procesie wirtualnej rzeczywistości, która może wesprzeć nas w doborze treści szkoleniowych, monitorowaniu bieżących potrzeb uczestników czy weryfikacji postępów w nauce.**



Sebastian Wasiołka

konsultant ds. szkoleń i wdrożeń oraz ekspert ds. edukacji zdalnej, VULCAN

### Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych

Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych, choć kluczowa, stanowi jeden z najczęściej zaniedbanych procesów, zwłaszcza w szkole. Wykorzystując na tym etapie mechanizmy AI, możemy

w krótkim czasie wskazać rzeczywiste luki kompetencyjne czy braki merytoryczne. Podstawą do przygotowania takiej analizy będą nie tylko wyniki testów, ale np. rozmowy z wirtualnym asystentem. Wówczas, badaniu może podlegać o wiele więcej czynników niż standardowa odpowiedź typu: TAK/NIE. Dodatkowo wirtualny asystent może uczyć się zachowań swoich podopiecznych w różnych sytuacjach szkoleniowych i dopasowywać tempo czy rodzaj zadań do ich indywidualnych możliwości.

### Określenie sposobu osiągnięcia celu szkoleniowego

Parafrazując cytat z powieści „Trzej muszkietierowie” Aleksan-

dra Dumasa: jeden dla wszystkich, wszyscy dla jednego, możemy uzyskać przepis na totalną katastrofę w wytyczeniu sposobu osiągnięcia celu szkoleniowego. Pamiętajmy, że cel może być wyznaczony odgórnie i wynikać np. z potrzeb firmy czy instytucji, ale już sposób jego realizacji powinien być dopasowany do każdego pracownika. To indywidualne predyspozycje danej osoby wpływają na stworzenie tzw. ścieżki rozwoju. Algorytmy sztucznej inteligencji mogą uczyć się na podstawie danych historycznych, sensorowych, obrazów, tekstów i wielu innych, a następnie być stosowane do przewidywania, klasyfikacji, rozpoznania wzorców i innych zadań. W praktyce powinno to oznaczać szybsze efekty uczenia się i większe zaangażowanie w proces samokształcenia.

### Formuła szkolenia

Dominującą metodą w procesie szkoleniowym jest klasyczny wykład. Niestety, pomimo naszych starań czy wspomaganie przekazywanej treści atrakcyjnym filmem, dźwiękiem czy obrazem, nadal pozostaje on najmniej skuteczną metodą kształcenia. Nie

bez przyczyny u podstaw piramidy efektywności uczenia, znajdują się działania praktyczne. W tym aspekcie pomocą może być również rozszerzona rzeczywistość. Dobrym przykładem jest stworzone przez VULCAN wirtualne laboratorium chemiczne Empiriusz. Pozwala ono na wykonywanie doświadczeń chemicznych z zakresu szkoły podstawowej i ponadpodstawowej w całkowicie bezpiecznym, wirtualnym środowisku. Innym przykładem będą różnego rodzaju symulatory, z jakich korzystają np. przyszli piloci samolotów. Pozwalają one zminimalizować straty zarówno w ludziach, jak i sprzęcie. Dlatego też coraz częściej i chętniej wykorzystuje się różnego rodzaju narzędzia, pozwalające na szkolenie w bezpiecznym, wirtualnym środowisku. Warunkuje to płynne przejście do rzeczywistości, bez narażania życia i zdrowia.

Na tym etapie warto również wdrożyć wirtualnego asystenta, który pełniąc funkcję mentora, będzie czuwał nad prawidłową realizacją szkolenia. Co ciekawe, może on przybrać dowolną postać np. awatara, bohatera z kreskówki czy aktora oraz przemawiać znanym nam głosem

np. naszego przełożonego. Algorytmy AI z powodzeniem radzą sobie z obsługą obrazów statycznych, wideo oraz dźwięku, dzięki czemu mogą na żywo dopasowywać reakcje awatara do bieżącej sytuacji szkoleniowej.

### Monitorowanie i ocena efektów szkolenia

Dzięki narzędziom AI nie tylko uzyskujemy wiedzę na temat poszczególnych etapów kształcenia, ale przede wszystkim w czasie rzeczywistym dopasowujemy reakcję do działania uczestnika. Wyniki kształcenia widoczne są nie tylko poprzez zbiorcze zestawienia, raporty czy analizy, ale również pozwalają przyjrzeć się detalom, np. w zachowaniu kursantów w nietypowych sytuacjach problemowych.

Wykorzystanie AI w procesie projektowania szkoleń wydaje się spełniać większość oczekiwań w zakresie doboru treści, metod i form. Kolejnym, istotnym zagadnieniem jest wskazanie platform szkoleniowych do stosowanych technologii. Budowa rozwiązań, które zwiększają zaangażowanie człowieka w dany proces to z pewnością kluczowe wyzwania współczesnego świata IT.

## WYRÓŻNIENIA

## FIRMA SZKOLENIOWA ROKU 2023

Szanowni Państwo,

Jakich potrzeba nam dziś kompetencji – tak pracownikom, jak i właścicielom firm, kadry zarządzającej? Bardzo różnych – tak przynajmniej wynika z przygotowanego przez redakcję Gazety Finansowej Biznes Raportu poświęconego rynkowi szkoleń. Wielość obszarów, w których możemy dzięki nim zdobywać wiedzę, jest nieskończona. Kompetencje miękkie, języki, szkolenia zawodowe czy z obszarów IT to tylko nieliczne z nich. Jak wybrać te najbardziej potrzebne w naszej organizacji? Tradycyjnie przygotowaliśmy dla Państwa ranking firm szkoleniowych, z którego

dowiedzą się Państwo, jakie firmy działają na rodzimym rynku, jaki zakres szkoleń oferują i w jakiej formule możemy z ich usług skorzystać. Jako że to formuła rankingu, znajdą w nim Państwo także informacje dotyczące przychodów poszczególnych firm, liczby wykładowców czy klientów. Spośród wszystkich zgłoszeń wybraliśmy 5 firm, które w naszej ocenie zasługują na szczególną uwagę ze względu na swoją bogatą ofertę i podejście do klientów. Wyróżniliśmy je tytułem Firmy Szkoleniowej Roku 2023. Zapraszamy Państwa do analizy i lektury.

Redakcja



Instytut od 27 lat prowadzi w Polsce dwie komplementarne działalności. Oferuje szeroką gamę praktycznych szkoleń warsztatowych oraz świadczy usługi doradztwa strategicznego dla firm. Oferta adresowana jest do najwyższej kadry zarządzającej: właścicieli przedsiębiorstw, zarządów, dyrektorów oraz top menedżerów. Firma przeprowa-

dziła ponad 1,5 tys. szkoleń w formule „otwartej” oraz ponad 1,2 tys. warsztatów „in company” dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, w których uczestniczyło ponad 30 tys. menedżerów. Zrealizowała ponad 200 projektów doradczych, w tym projekty dla kilkunastu spółek giełdowych, głównie w zakresie budowy i wdrożenia stra-

tegi. 96 proc. badanych uczestników jej szkoleń potwierdza, że prezentowane w trakcie zajęć koncepcje zarządzania, narzędzia i rekomendowane rozwiązania wpłynęły na poprawę sprawności działania i wyników finansowych ich firm. Swoje usługi firma świadczy zgodnie z wdrożonym systemem zarządzania jakością ISO 9001-2015.



Future Centre Language Solutions to jeden z liderów rynku edukacyjnego, ewaluacyjnego oraz tłumaczeniowego, który z ponad 24 letnim stażem eksperckim, skupia się na dostarczaniu innowacyjnych rozwiązań lingwistycznych dla biznesu. Dysponując zespołem blisko 1000 wykwalifikowanych specjalistów, zapewnia unikalne metody, które łączą kompetencje z praktycznym podejściem do ko-

munikacji językowej. Firma jest prekursorem wprowadzenia na rynek autorskich adaptacyjnych audytów językowych, które charakteryzują się oszczędnością czasu oraz wyjątkową precyzją oceny. Jej kompleksowe usługi obejmują ewaluację, szkolenia oraz tłumaczenia w ponad 40 językach, dostosowując ofertę do indywidualnych potrzeb klientów.

Firma oferuje również obsługę w pełni outsourcingową, a dedykowany zespół Future Centre kompleksowo zarządza projektem zapewniając maksymalne odciążenie po stronie klienta. Dodatkowo autorski innowacyjny system Lerneo umożliwia efektywne zarządzanie projektami językowymi oraz monitorowanie ich etapów, kosztów i wielu innych parametrów.



Polska firma szkoleniowo-doradcza o uznanej reputacji założona w 2010 r. Specjalizuje się w szkoleniach zamkniętych – szytych na miarę, dopasowanych do specyfiki branży, procesów i zespołów. Główne obszary to szkolenia menedżerskie, komunikacja wewnętrzna, wielokanałowa obsługa klienta, efektywność osobista (po-

wer skills), procesy sprzedaży z wykorzystaniem telefonu i kanałów direct. Firma oferuje również wysokiej jakości szkolenia biznesowe rozwijające kompetencje i kwalifikacje twarde oraz branżowe prowadzone przez wyselekcjonowanych ekspertów-praktyków biznesu, rozwijanych w HILLWAY w zakresie dydaktyki edu-

kacji osób dorosłych. Firma ma wdrożony standard jakości SUS 2.0 Polskiej Izby Firm Szkoleniowych. To, co ją wyróżnia, to dążenie do doskonałej obsługi klienta i entuzjazm u wszystkich pracowników. HILLWAY angażuje się w kreowanie standardów branżowych i jest aktywnym członkiem Polskiej Izby Firm Szkoleniowych.



Wyjątkowe miejsce rozwoju kompetencji na najwyższym poziomie. Firmę wyróżnia zindywidualizowane podejście do każdego klienta założycielki – Iwony Firmanty – oparte na maksymalnym dążeniu do zrealizowania potrzeb każdego uczestnika. Firma prowadzi szkolenia i doradztwo na terenie całej Polski i nie

tylko – zarówno po polsku, jak i po angielsku i nie tylko. Należy do Polskiej Izby Firm Szkoleniowych. Stosuje Standardy Usług Szkoleniowych 2.0 – jej certyfikaty szkoleniowe posiadają potwierdzenie jakości usługi i standardu usługi szkoleniowej. Figuruje w Rejestrze Instytucji Szkoleniowych (RIS). Dzięki temu może oferować usługi rozwo-

jowe dofinansowane ze środków publicznych. Co roku przechodzi audyt oraz certyfikację DEKRA Certification będąc w gronie najlepszych firm szkoleniowych w Polsce. Referencje i opinie od klientów udowadniają, że Human Skills to świetny wybór dostawcy szkoleń, konsultacji HR, coachingów, mentoringu i narzędzi diagnostycznych.



Renomowana firma szkoleniowa kreująca od ponad 12 lat profesjonalne ścieżki rozwoju dla menedżerów i pracowników z różnych sektorów. W jej ofercie znajdują się szkolenia z zakresu sztucznej inteligencji, umiejętności menedżerskich, technik sprzedaży, produkcji oraz strategii marketingowych i merchandisingu. Wyróżnikiem firmy jest przede

wszystkim praktyczne podejście. Szkolenia mają charakter warsztatowy, skoncentrowany na konkretnych umiejętnościach gotowych do natychmiastowego zastosowania w praktyce biznesowej. Za sukcesem Warto Szkolić stoi zespół doświadczonych trenerów, specjalistów, dobrze orientujących się w wyzwaniach rynkowych i oczekiwaniach

uczestników. Firma zapewnia całościowe wsparcie w procesie szkoleniowym, począwszy od identyfikacji potrzeb, przez wsparcie w pozyskiwaniu funduszy na realizację szkoleń, a skończywszy na realizacji szkoleń i analizie ich skuteczności. Wybór Warto Szkolić to postawienie na jakość, doświadczenie oraz efektywną wiedzę.



# Zrozumieć emocje

**Ostatnie lata, począwszy od okresu pandemii, pokazały, jak duże znaczenie dla pracowników mają elastyczne rozwiązania po stronie biznesu i działów HR. Dziś nie tylko benefity pracowni-  
cze, takie jak karty na siłownię czy lekcje języ-  
ków liczą się dla zatrudnionych. Na pierwszym  
miejscu stawiają na zdrowie psychiczne w szeroki-  
m ujęciu – balans między życiem prywatnym  
a zawodowym, możliwość pracy z każdego miej-  
sca na ziemi, zrozumienie emocji i dopasowanie  
się pracodawcy do zmieniającego się świata.**

Katarzyna **Koniczna**

Senior HR Auditor,  
Top Employers Institute

Do tego doszło poszanowanie fizjologii kobiet – urlopy menstruacyjne czy wsparcie w okresie menopauzy, a także aspekt neuroroznorodności. Jak firmy mogą dopasować się do wymagań pracownika, aby najlepiej odpowiedzieć na jego potrzeby?

## Poszanowanie fizjologii kobiet jako oczywistość

Zmiany, które zachodzą ostatnio w naszym otoczeniu, odciskają znaczące piętno również na rynku pracy. Firmy muszą stawić czoła

nie tylko kwestiom gospodarczo-ekonomicznym, których skutki są jeszcze trudne do przewidzenia, ale również ewolucjom, które mają miejsce w społeczeństwie. Co więcej, wydawać by się mogło, że w czasach, w jakich przyszło nam żyć, jesteśmy otwarci na różne potrzeby, w tym te związane z fizjologią. Niestety nie do końca tak jest. Z raportu przeprowadzonego przez Kulezyk Foundation, aż 80 proc. kobiet boryka się podczas miesiączki z bardzo silnymi dolegliwościami, które utrudniają im pracę. Tylko 14 proc. bierze w tym czasie wolne, co wynika często ze wstydu przed przyznaniem się do menstruacji. Sprawa ma się jeszcze poważniej, jeśli chodzi o menopau-

zę. Z badania wynika, że 56 proc. uczestniczek wskazało, że nie powiedziałyby o swojej menopauzie pracodawcy czy przełożonemu, a prawie co druga nie poinformowałaby też o tym szefowej czy pracodawczyni.

Kobiety nie chcą rozmawiać o swoich problemach, ponieważ boją się utartych stereotypów i często przed działaniem hamuje je brak świadomości i zrozumienia ze strony pracodawców. Na szczęście zagadnienia natury kobiecej są coraz częściej poruszane na różnego rodzaju panelach czy wystąpieniach.

## Otwartość na neuroroznorodność

Pocieszające jest, że pracodawcy dostrzegli zalety pracy z osobami o odmiennych predyspozycjach, ponieważ przy odpowiedniej pomocy, przeszkoleniu i działaniu z terapeutą, osoby ze spektrum autyzmu charakteryzują się większą skrupulatnością i dużą dokładnością w powierzonych działaniach. Mądrzy pracodawcy zaczęli coraz częściej otwierać się na zatrudnianie osób ze spektrum i w pełni wykorzystywać ich wyjątkowy potencjał. Ponadprzeciętne umiejętności, takie jak pamięć wzrokowa czy zdolność do zapamiętywania faktów, to tylko kilka z zalet takich pracowników. Osoby z autyzmem

często dostrzegają rzeczy, których nie widać gołym okiem, a to niesamowicie przydatna umiejętność w pracy na projektach.

Bodźce sensoryczne, kontakty z innymi pracownikami czy nawet dojazdy do miejsca pracy mogą być sporym wyzwaniem, dlatego warto dowiedzieć się o potrzebach kandydata i wspólnie z terapeutą zadbać o przygotowanie stanowiska pracy oraz zakresu obowiązków.

## Droga do dobrostanu

Poruszone wcześniej kwestie są również mocno związane ze zdro-

wiem psychicznym pracowników, którego zaniedbanie może wiele kosztować. Dlaczego? Przede wszystkim dlatego, że problemy o podłożu psychicznym realnie przekładają się na nieobecność w pracy, nieefektywność czy niski poziom zaangażowania w powierzone obowiązki. Ponadto sytuacje takie jak pandemia, wojna w Ukrainie i rosnąca inflacja budzą w każdym z nas lęk i niepewność co do przyszłości. Rośnie liczba osób borykających się z chorobami i zaburzeniami psychicznymi, a mądrzy pracodawcy muszą reagować – najlepiej jak najszybciej.

Jeśli pracodawcy chcą pomóc swoim pracownikom i zachować ich efektywność oraz dobrostan psychiczny muszą pamiętać przede wszystkim o tym, że stabilizacja ma dziś dla nich ogromne znaczenie. Ponadto, jak widać, na samopoczucie osób zatrudnionych mogą wpływać także czynniki, na które żadna ze stron nie ma bezpośredniego wpływu, dlatego warto pamiętać, że to, co dzieje się w otoczeniu pracownika ma wpływ na jego codzienną pracę. Należy więc wspierać psychoedukacją także osobistą sferę życia – opiekować kwestię relacji, szanować kryzysy czy żaloby oraz pamiętać o kwestiach rodzinnych.



Pocieszające jest, że pracodawcy dostrzegli zalety pracy z osobami o odmiennych predyspozycjach, ponieważ przy odpowiedniej pomocy, przeszkoleniu i działaniu z terapeutą, osoby ze spektrum autyzmu charakteryzują się większą skrupulatnością i dużą dokładnością w powierzonych działaniach.

REKLAMA



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

[608 816 943](tel:608816943)

[biuro@wartoszkolic.pl](mailto:biuro@wartoszkolic.pl)



## Zostań naszym Klientem i zyskaj:

- Indywidualny program szkoleń
- Współpracę z trenerami praktykami
- Praktyczne umiejętności
- Możliwość dofinansowania do 100%
- Nowe możliwości rozwoju
- Najwyższy standard usług

3215

przeszkolonych firm

12 lat

na rynku szkoleniowym

27 mln

pozyskanych dla naszych Klientów

wyślij do nas zapytanie



Jesteśmy firmą szkoleniową, która pomoże Ci skorzystać z profesjonalnych szkoleń oraz uzyskać na nie dofinansowania. Działamy kompleksowo od pozyskania środków finansowych do całkowitego rozliczenia projektu.

## Ranking firm szkoleniowych

	Nazwa firmy	Osoba zarządzająca(imię i nazwisko)	Przychody po I półroczu 2023 r. (w tys. zł)	Szkolenia i zakres prowadzonych szkoleń	Liczba wykładowców w roku 2023: (na dzień 30.6.2023)	Liczba klientów instytucjonalnych (liczba firm) na dzień 30.06.2023	Liczba klientów indywidualnych na dzień 30.06.2023	suma pkt
1	Altkom Akademia	Joanna Miłułka	80	13	26	33	39	191
2	Certes	Norbert Oglaza	70	13	26	35	37	181
3	Konsorcjum Szkoleniowo - Doradcze Gamma	Dawid Didiuk	70	13	26	35	35	179
4	GRUPA ODITK	iotr Grzechowiak	60	13	25	35	39	172
5	Integra Consulting Poland	Marek Małkiewicz	60	13	23	33	39	168
6	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	Wojciech Czerepak	60	10	23	35	35	163
7	SENSE consulting	Monika Mardas-Brzezińska	60	9	23	33	35	160
8	HILLWAY Training & Consulting	Marzena Sawicka, Ewa Drumlak	bd	13	86	25	33	157
9	Human Skills	Iwona Firmanty	20	12	13	33	23	101
10	Future Centre Language Solutions	Bartłomiej Cebula	40	9	26	25	0	100
11	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	Magdalena Operacz	30	12	23	29	5	99
12	Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio	Michał Siwiński	10	12	17	33	21	93
12	VR Training	Adam Sobiechart, Roman Iwasieczko	10	13	26	9	35	93
13	Warto Szkolić	Marcin Grzelak	30	4	23	25	7	89
14	BRITISH CENTRE	Bożena Ziemniewicz	20	6	11	9	33	79
15	Francuski Instytut Gospodarki Polska	Tadeusz Woźniak	30	11	5	27	5	78
16	Bizyou	Katarzyna Lorenc	bd	5	5	25	35	70
17	PROFES	Artur Olszewski	bd	7	7	9	0	23
18	MindLab	Mateusz Walaszczyk	10	5	5	0	0	20

## Punktacja

Przychody za I półrocze 2023 r. (w tys. zł)	Liczba wykładowców	Liczba klientów instytucjonalnych	Liczba klientów indywidualnych
1 do 1000 -10	1 do 10 - 3	1 do 10 - 5	1 do 10 - 5
1001 do 2000 - 20	11 do 20 - 5	11 do 20 - 7	11 do 20 - 7
2001 do 3000 - 30	21 do 30 - 7	21 do 30 - 9	11 do 20 - 7
3001 do 4000 - 40	31 do 40 - 9	31 do 40 - 11	21 do 30 - 9
4001 do 5000 - 50	41 do 50 - 11	41 do 50 - 13	31 do 40 - 11
5001 do 10000 - 60	51 do 60 - 13	51 do 60 - 15	41 do 50 - 13
10001 do 20000 - 70	61 do 70 - 15	61 do 70 - 17	51 do 60 - 15
20001 do 30000 - 80	71 do 80 - 17	71 do 80 - 19	61 do 70 - 17
powyżej 30 000 - 90 P	81 do 90 - 19	81 do 90 - 21	71 do 80 - 19
	91 do 100 - 21	91 do 100 - 23	81 do 90 - 21
	101 do 200 - 23	101 do 200 - 25	91 do 100 - 23
	201 do 300 - 25	201 do 300 - 27	101 do 200 - 25
	Powyżej 300 - 26	301 do 400 - 29	201 do 300 - 27
			301 do 400 - 29

# Kompetencje miękkie czy power skills?

**Wciąż jeszcze pokutuje mit, że „miękkie” umiejętności to te mniej ważne, niepoliczalne, niejasne. Bezdyskusyjne od zawsze były tylko te, które są konkretne, dają dokument, zawód, uprawnienia, nauczą czegoś na tu i teraz. Ostatnie lata to zupełny przełom w uczeniu się i korzystaniu z własnych zasobów, także tych „miękkich” kompetencji. To właśnie power skills (zwane też „real skills”) powodują, że pracownicy chcą lub nie z nami pracować, angażować się w zadania i dodatkowe inicjatywy.**

Agnieszka Bierawska

opiekun merytoryczny programu Power Skills for IT Leaders, Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej

Rozwijanie miękkich kompetencji jest w stanie pozytywnie wpłynąć na atmosferę w pracy, co zwiększa morale w teamie, pozytywnie oddziałując na wydajność pracowników.

Power skills pomaga w tworzeniu zespołów, w których ludzie chcą pozostać. To dzięki wiedzy o sobie, wpływie na innych, trafnej diagnozie

go teamu i na jakie stanowisko przydzielić pracownika oraz wie, w jakim trybie pracy będzie osiągał najlepsze wyniki. Testy osobowości również uświadamiają pracownikom, jakie są ich mocne strony, a nad jakimi kompetencjami miękkimi powinni popracować, aby dalej się rozwijać.

## Miks power skills z profesjonalizmem i doświadczeniem

Doskonale widać to w środowisku IT – ci z menedżerów, którzy dbają i rozwijają swoje kompetencje przywódcze, mają doskonały „interfejs” z biznesem i potrafią zainspirować do zmiany niezależnie od złożoności i komplikacji tematu i jego ceny. „Power skills” to nie przewaga „miękkich” umiejętności, tylko idealne połączenie z profesjonalizmem i doświadczeniem. Osiągnięcie sukcesu finansowego w branży IT koreluje ze świadomym łączeniem kompetencji technicznych z miękkimi. Co zadziwiające, nie wszyscy liderzy uważają, że rozwijanie power skills jest istotne w prowadzeniu biznesu; statystycznie tylko 3 na 10, co w skali światowej tworzy

zatrważającą ilość liderów niezadowolonych z ich w sobie w rozwój osobisty, jak i swoich współpracowników.

IT to też najbardziej wymagające środowiska pracy ze względu na trudności związane z zarządzaniem hybrydowymi zespołami – wymaga większej uważności i bardziej skomplikowanych rozwiązań na co dzień. Niezwykle istotnymi umiejętnościami w takim środowisku są również elastyczność, umiejętność pracy pod presją, adaptacji oraz rozwiązywania problemów. 72 proc. przedsiębiorstw, które przywią-

zują uwagę do takich aspektów, odnosi sukces.

**Reskilling czeka każdego z nas**  
Zatem krótko podsumowując: power skills nie są tylko nową nazwą na zestaw kompetencji „miękkich”, ale przede wszystkim wskazują na ogromny wzrost ich znaczenia i kluczowość zarówno w rozwoju własnym, jak i współpracowników. Z mojego doświadczenia wynika, że ich wartość wzrasta również w kontekście reskillingu i szeroko rozumianego przebranżowienia. Wielu z nas jeszcze nie raz będzie musiało się czegoś nowego nauczyć, oduczyć, robić inaczej niż przez całe zawodowe życie. Stałe, niezmiennie i ogromnie pomocne będą wszystkie kompetencje, które nas w tym wesprą: umiejętność współpracy, jasnej komunikacji, zarządzanie konfliktem, rozwiązywanie problemów, empatia, umiejętność adaptacji do zmian, samomotywacja... Rozwój tych umiejętności to nie tylko szkolenie dające certyfikat, to ciągle przeglądanie się w lustrze, proaktywne sięganie po feedback i śledzenie tego, co dzieje się na rynku.

„  
To dzięki wiedzy o sobie, wpływie na innych, trafnej diagnozie swoich mocnych stron, potrafimy jako menedżerowie przekonać ludzi wokół nas do zmiany, dostrzegać w nich potencjał oraz motywować swój zespół do rozwoju



# Dać pracownikom szansę na rozwój

**Co czwarta firma w Polsce boryka się z niedoborem pracowników, który przekłada się na brak realizacji zadań – wynika z badania „The Perfect Match” przeprowadzonego przez SD Worx. 34 proc. organizacji postrzega pozyskiwanie nowych pracowników za wyzwanie, a 69 proc. obawia się, że sytuacja na rynku pracy będzie w przyszłości tak samo ciężka, jeśli nie trudniejsza. Jednocześnie tylko 1 na 3 (37 proc.) pracowników otrzymuje wystarczającą pomoc w rozwijaniu swoich umiejętności. Z kolei 28 proc. członków zespołów przyznaje, że menedżerowie blokują ich rozwój zawodowy.**

Wyścig o talenty w firmach nie ustaje. Już 3 na 10 polskich przedsiębiorstw ma trudności z przyciągnięciem odpowiednich kandydatów. Pomimo tych wyzwań, większość polskich firm (57 proc.) twierdzi, że posiada długoterminową perspektywę dotyczącą zapotrzebowania na nowych członków zespołów. Wyzwaniem, które także wpływa na politykę kadrową firm, są wskazywane przez przedsiębiorców rosnące koszty prowadzenia biznesu. Przez nie nawet 4 na 10 firm (41,3 proc.) decyduje się na zwolnienie części swoich pracowników. – Niezwykle ważne jest dostosowywanie polityki rekrutacyjnej do zmieniającej się rzeczy-

wistości rynku pracy. Organizacje, które są elastyczne i otwarte na nowe rozwiązania, mają większą szansę na przyciągnięcie talentów. Warto rozważyć strategie długoterminowe, takie jak programy rozwojowe czy szkolenia, które często są wskazywane przez pracowników jako pożądane i które stanowią istotny czynnik wpływający na przywiązanie personelu do miejsca pracy – mówi Paulina Zasempa, People Country Lead – Poland and CEE w SD Worx Poland.

**Ograniczone możliwości rozwoju**  
Obecnie 26 proc. pracodawców twierdzi, że stoi w obliczu wyzwań związanych z podnosze-

niem i zmianą kwalifikacji swoich pracowników. Niemal co drugi (46,9 proc.) pracownik jest świadomy potrzeby szkolenia w celu zwiększenia swoich szans na zatrudnienie. Dotyczy to wszystkich kategorii wiekowych ankietowanych aż do 55 roku życia (ankietowani ze starszych grup wiekowych wykazują nieco niższą świadomość konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych). Większość (79,6 proc.) polskich pracowników dobrze zdaje sobie sprawę ze swoich umiejętności i potrzeb szkoleniowych. Za to aż 3 na 4 pracowników (73,1 proc.) uważa, że ma wszystkie kompetencje niezbędne do wykonywania swojej pracy. Jednak i tak połowa osób pracujących w Polsce oczekuje, że ich organizacja będzie dalej rozwijać ich umiejętności. Czy przedsiębiorstwa są przygotowane na zaspokajanie ambicji zatrudnianych przez siebie osób? Zdania na ten temat są podzielone. Z jednej strony 55 proc. firm przyznaje, że ich menedżerowie podejmują wystarczające działania w celu rozwijania talentów w organizacji. Z drugiej jednak, aż 28 proc. pracowników uważa, że kierownictwo ich zespołów blokuje im rozwój zawodowy, 39,2 proc. przyznaje, że

nie otrzymało żadnego szkolenia w ubiegłym roku, a aż 36,2 proc. mówi otwarcie, że ma mało czasu na udział w szkoleniach lub nie ma go wcale. – Pracownicy mają świadomość ewolucji rynku pracy i wiedzą, że utrzymanie atrakcyjności w oczach potencjalnego pracodawcy wymaga ciągłego rozwoju i doskonalenia swoich umiejętności. Są gotowi do zaangażowania się w proces samokształcenia, jeśli tylko zostaną dostarczone im odpowiednie narzędzia i stworzone możliwości – komentuje Paulina Zasempa, People Country Lead – Poland and CEE w SD Worx Poland.

## Lekcja wsparcia i komunikacji

Wymóg rewizji informacji o temat potrzeb pracowników i rozwoju talentów w firmach potwierdzają uzyskane dane. Okazuje się bowiem, że tylko 6 na 10 firm (56 proc.) potrafi wskazać, gdzie w ich organizacji potrzebne są konkretne kompetencje. Prawie połowa (43,8 proc.) pracodawców nie posiada wiedzy na temat ambicji swoich pracowników i pożądanych przez nich ścieżek rozwoju, a 31,3 proc. przedsiębiorstw nie jest świadomych umiejętności członków swoich zespołów. Bardziej optymistycznie wyglądają

wyniki badań pracowników. Aż 6 na 10 (56 proc.) z nich dobrze rozumie, gdzie ich umiejętności mogą zostać wykorzystane w organizacji. Jednak tylko 52 proc. wie, na jakie stanowiska mogą awansować i brakuje im wiedzy na temat tego, jak wykorzystać te możliwości. – Niewątpliwie istnieje potrzeba lepszej komunikacji między pracodawcami i pracownikami w zakresie planów rozwoju zawodowego. Organizacje powinny tworzyć przestrzeń umożliwiającą regularne rozmowy na temat celów i aspiracji pracowników oraz dostarczać jasne ścieżki kariery. Zarządzanie talentami powinno stać się integralną częścią kultury organizacyjnej, a menedżerowie powinni być odpowiednio przeszkoleni i wyposażeni w narzędzia w zakresie rozwoju pracowników i wspierania ich mobilności wewnętrznej. Jest to kluczowe, aby skutecznie zachęcać do wykorzystania potencjału pracowników i wspierać ich rozwój. W innej sytuacji brak wiedzy na temat możliwości awansu i strategii rozwoju kariery może prowadzić do frustracji, utraty zaangażowania i koniec końców – zmiany miejsca zatrudnienia – dodaje Lalit Gupta, Managing Director – Eastern Europe w SD Worx Poland.

## Rozwój kadry zarządzającej



**Z Tadeuszem Woźniakiem, dyrektorem Francuskiego Instytutu Gospodarki Polska, rozmawia Justyna Szymańska.**

szukują przełożenia wiedzy na praktykę biznesową. Biorąc udział w warsztatach, mogą poznać nowe koncepcje czy narzędzia, przećwiczyć je w trakcie rozwiązywania case studies i przedyskutować w gronie innych uczestników pod okiem naszych ekspertów. To dla nich ogromna oszczędność czasu i unikalna wartość. Wychodzą z naszych zajęć z konkretnymi umiejętnościami, ale także pełni entuzjazmu i chęci wdrożenia poznanych narzędzi oraz rozwiązań.

**W jakich obszarach top managerowie rozwijają lub powinni rozwijać swoje umiejętności?**

Kadra zarządzająca powinna posiadać wiele umiejętności, obejmujące zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie. Bez umiejętności twardych trudno być profesjonalistą i budować wiarygodność w oczach pracowników. Większość przedsiębiorców i top managerów to z wykształcenia inżynierowie. Obejmując kluczowe stanowiska, powinni mieć wiedzę inter-

dyscyplinarną w obszarach jak: strategia, finanse, marketing, organizacja, czy zarządzanie. Takie umiejętności przydają się w osiąganiu celów biznesowych. Z drugiej strony konieczne są umiejętności miękkie pozwalające skutecznie zarządzać najcenniejszym zasobem, jakim są ludzie. Dobra komunikacja, jasne wytyczne i umiejętność słuchania są istotne w efektywnym zarządzaniu zespołem. Szkolenia w tych obszarach przyczyniają się do poprawy jakości relacji między liderami a pracownikami oraz pracownikami na tym samym szczeblu. W rezultacie zespół pracuje sprawniej i osiąga lepsze wyniki. Zapytałem rekruterów międzynarodowej firmy, które kompetencje decydują o sukcesie CEO. Według ich badań najlepsze wyniki osiągają managerowie, którzy mają wiedzę opartą na solidnym wykształceniu oraz bogatym doświadczeniu zawodowym, ale także posiadają właściwy styl przywództwa i myślenia, inteligencję emocjonalną oraz empatię. Ostatnie czynniki są niezwykle

ważne, ale bez wiedzy i umiejętności trudno jest zbudować charyzmę.

**Jak korzyści z rozwoju kadry zarządzającej przenoszą się na organizację?**

Można powiedzieć, że w sposób kaskadowy. Wzrost efektywności i innowacyjności firm jest wynikiem lepiej przygotowanych managerów, którzy potrafią wykorzystać swoją wiedzę do strategicznego zarządzania firmą. Liderzy posiadający umiejętności komunikacyjne i przywódcze, są w stanie lepiej

budować relacje wewnętrzne i motywować swoje zespoły. To prowadzi do wyższego zaangażowania pracowników, zmiany ich postaw oraz lepszych wyników operacyjnych. Kompetentni i innowacyjni managerowie przyczyniają się do zwiększenia atrakcyjności firmy jako miejsca pracy. Silna marka pracodawcy jest istotnym wyróżnikiem w wyścigu o zdolnych pracowników.

**Na rynku jest bardzo szeroka oferta szkoleniowa. Czym wyróżnia się oferta FIG Polska?**

Jesteśmy jedną z niewielu firm w Polsce, która zbudowała praktyczne programy szkoleniowe pod kątem potrzeb najwyższej kadry zarządzającej. Zakres merytoryczny naszych szkoleń obejmuje trzy kluczowe bloki tematyczne: strategiczny, finansowy i efektywność managera. Nasze zajęcia prowadzą wysokiej klasy eksperci, praktycy z bogatym doświadczeniem zawodowym w biznesie. Potrafią nie tylko z pasją przekazać wiedzę, ale również skutecznie angażować i aktywizować uczestników warsztatów. Nie bez kozery 95 proc. uczestników rekomenduje nasze programy!

*Materiał partnera*



Kadra zarządzająca powinna posiadać wiele umiejętności, obejmujące zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie. Bez umiejętności twardych trudno być profesjonalistą i budować wiarygodność w oczach pracowników.

## Zestawienie firm szkoleniowych

Nazwa firmy	Osoba zarządzająca (imię i nazwisko)	Przychody po I półroczu 2023 r. (w tys. zł)	Przychody po I półroczu 2022 r. (w tys. zł)	Szkolenia:					Zakres prowadzonych szkoleń:							Liczba wykładowców w roku 2023: (na dzień 30.6.2023)	Liczba klientów w roku 2023 (na dzień 30.06.2023)		
				zamknięte	otwarte	wykłady	webinary	e-learning	finanse	marketing	prawo	biznes	języki obce	interpersonalne, coaching	obsługa informacyjna		inne (jakie?)	instytucjonalnych (liczba firm):	indywidualnych:
Altkom Akademia	Joanna Mihułka	24 170	20 949	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	415	549	17 698
Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	Magdalena Operacz	2 384	1 557	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	102	354	4
Bizyou	Katarzyna Lorenc	bd	bd	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-	11	136	3 098
BRITISH CENTRE	Bożena Ziemięwicz	1 159	1 091	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+	+	-	-	44	23	734
Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio	Michał Siwiński	780	560	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	80	670	90
Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	Wojciech Czerepak	5 920	5 070	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	185	1 605	1 020
Certes	Norbert Ogłaza	16 231	27 626	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	552	4 200	36 000
Francuski Instytut Gospodarki Polska	Tadeusz Woźniak	2 174	2 024	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	20	229	1
Future Centre Language Solutions	Bartłomiej Cebula	3 264	3 109	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	450	155	bd
GRUPA ODITK	Piotr Grzechowiak	8 590	7 157	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	210	3 865	15 017
HILLWAY Training & Consulting	Marzena Sawicka, Ewa Drumlak	bd	bd	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	86	128	1 789
Human Skills	Iwona Firmanty	1 800	4 000	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	60	870	100
Integra Consulting Poland	Marek Małkiewicz	5 500	5 600	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	103	515	10 420
Konsorcjum Szkoleniowo – Doradcze Gamma	Dawid Didiuk	18 220	16 300	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	437	4 039	2 707
MindLab	Mateusz Walaszczyk	87	120	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+	-	+	15	bd	bd
PROFES	Artur Olszewski	bd	bd	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-	+	30	25	bd
SENSE consulting	Monika Mardas-Brzezińska	5 393	bd	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	171	700	2 703
VR Training	Adam Sobiechart, Roman Iwasieczko	423	303	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	330	21	1 125
Warto Szkolić	Marcin Grzelak	2 240	1 721	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	110	131	16

## AI i ESG – już nie nowość, jeszcze nie codzienność

Polskich menedżerów zapytano także o najgorętszy trend cyfrowy ostatnich czasów – sztuczną inteligencję. Wśród obszarów, w których najczęściej deklarują korzystanie z narzędzi AI, znalazły się marketing (45 proc.), obsługa klienta (42 proc.) oraz e-commerce (38 proc.). Jednocześnie jednak zaskakiwać może wysoki odsetek badanych deklarujących, że AI wspiera ich biznes w podejmowaniu strategicznych decyzji – aż 42 proc. Większość badanych (59 proc.) przyznaje też, że w ciągu najbliższych dwóch lat

nakłady na AI będą rosły, a organizacje, które nie zainwestują w tę technologię, będą tracić dystans do konkurencji. Najważniejszym czynnikiem hamującym inwestycje w AI jest natomiast dla polskich menedżerów niechęć i obawy pracowników wobec wprowadzania AI do codziennego życia firm. – Dynamiczny rozwój w przestrzeni Generative AI jasno pokazał, że rynek potrzebuje przede wszystkim edukacji, a także odgórných zasad i wytycznych, dotyczących sztucznej inteligencji. Potrzeba ta jest naprawdę pil-

na. Z danych SAP zdecydowanie wynika, że polskie firmy chcą inwestować w sztuczną inteligencję. Teraz, gdy AI ma już praktyczny wymiar, nie jest wyłącznie tematem medialnym, a raczej stałym elementem diagnoz, dotyczących nie tylko technologii przyszłości, ale i teraźniejszości, nadszedł czas na głębsze adresowanie kolejnych wyzwań, jakie wylaniają się podczas wdrażania sztucznej inteligencji w wielu obszarach – uzupełnia Marcin Demkiw, dyrektor ds. Wsparcia Sprzedaży, SAP Polska.

### Ranking firm szkoleniowych – wg wysokości przychodów

	Nazwa firmy	Przychody po I półroczu 2023 r. (w tys. zł)
1	Altkom Akademia	24 170
2	Konsorcjum Szkoleniowo - Doradcze Gamma	18 220
3	Certes	16 231
4	GRUPA ODITK	8 590
5	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	5 920
6	Integra Consulting Poland	5 500
7	SENSE consulting	5 393
8	Future Centre Language Solutions	3 264
9	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	2 384
10	Warto Szkolić	2 240
11	Francuski Instytut Gospodarki Polska	2 174
12	Human Skills	1 800
13	BRITISH CENTRE	1 159
14	Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio	780
15	VR Training	423
16	MindLab	87



# WSKAŹNIKI SUKCESÓW PROGRAMÓW ROZWOJOWYCH I SZKOLEŃ

**Najlepszym wskaźnikiem kierunkowego rozwoju kompetencji zespołów są wyniki biznesowe i rentowność firmy oraz zyski. Jakość podejmowanych działań i decyzji dotyczących celów jest pochodną kompetencji kadry menedżerskiej i zespołów pracowników. Luki w kompetencjach specjalistycznych przekładają się na operacyjną realizację zadań, a kompetencji określanych jako power skills (komunikacja, efektywność, krytyczne myślenie) na całościową efektywność i sprawność firmy.**



Marzena **Sawicka**

Co-Founderka i dyrektorka zarządzająca HILLWAY Training & Consulting, ex-członkini zarządu w Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych 2020-2023

W tej chwili firmy i organizacje na całym świecie mierzą się z tworzeniem w organizacji kultury organizacyjnej stałego i permanentnego uczenia się – szybkiego, efektywnego – uczenia się tego, co jest potrzebne i niezbędne do osiągania celów na poziomie kwartału i półrocza.

## Określenie kompetencji strategicznych

Wyzwaniem HR i zarządów jest określenie kompetencji strategicznych dla całej firmy i specjalistycznych powiązanych z modelem biznesowym i obszarem działalności firmy. Mądre i krytyczny dobór kompetencji strategicznych dla organizacji w danym roku jest punktem wyjścia do rozwoju kompetencji całej organizacji i doboru dostawców szkoleń. Wymaga to od zespołów HR ścisłej współpracy z Zarządem i doskonałego rozumienia wyzwań biznesowych firmy, danych finansowych i otoczenia konkurencyjnego.

## Szybkość działania

Mamy czasy BANI World – czasów niestabilnych i chaotycznych oraz nielinearnych, w których jak nigdy wcześniej SZYBKOŚĆ DZIAŁANIA staje się kluczową dla sukcesów, przetrwania i osiągnięcia przewag konkurencyjnych.

Rynek usług edukacyjnych i szkoleniowych rozwija się bardzo dynamicznie, ciągle podnosząc jakość edukacji i dostarcza wiele form i narzędzi rozwojowych – krótszych i dłuższych, tańszych i droższych.

Z wielu badań, w tym PARP z 07.2023 wynika, że aż 78 proc. pracodawców ma wyzwanie ze zrekrutowaniem odpowiednich kompetencji do swoich firm. Wdrażamy cyfryzację, robotyzację i automatyzację, ale ona wymaga współpracy zespołów z technologią. Najniższe parametry od czasów II wojny światowej dotyczącej kondycji psychicznej Polaków nie wspierają pracodawców i managerów, a dokładają wyzwań.

Firmy mierzą się z wieloma wyzwaniami biznesowymi i w czasach, gdy potrzebna jest efektywność i sprawność działania zespołów managerowie stają się często „rodzicami”. Pracodawcy w tej chwili wspierają dobrostan psychiczny pracowników, kupując szkolenia dotyczące zarządzania emocjami, rozwoju odporności psychicznej, radzenia sobie ze stresem i presją oraz dotyczące godzenia ról życiowych z zawodowymi w celu zachowania równowagi.

Globalnym wyzwaniem w firmach

jest uważność i koncentracja, która przekłada się na efektywność. Wiele firm mierzy się z wyzwaniem dotyczącym już dziś krytycznego myślenia i podejmowania decyzji opartych o fakty i dane, a nie opinie i oceny pojedynczych osób.

## Optymalizacja i intensyfikacja

W tej chwili firmy z jednej strony optymalizują zatrudnienie, a z drugiej intensywnie szkolą kadrę menedżerską i specjalistów, z którymi pracują. Nie mają wyboru i innych możliwości, gdyż na rynku brakuje pożądaných kompetencji i kwalifikacji związanych z kompetencjami przyszłości – dotyczącymi mierzenia i rozwoju efektywności energetycznej, wdrażania ESG czy całego obszaru zielonej transformacji gospodarki, przemysłu 4.0 i dalszej dynamicznej digitalizacji, a do tego wyzwań związanych z budowaniem poczucia sensu w pracy i zaangażowania pracowników. Kompetencje specjalistyczne zawodowe ewoluują i wymagają cały czas rozwoju. Rynek pędzi i nie ma stałości w żadnej dziedzinie życia – to, co wiedzieliśmy i czego się nauczyliśmy kilka lat temu może nam przeszkadzać w dzisiejszych rolach i wyzwaniach. Oduczanie się jest trudniejsze od uczenia się.

Wyzwaniem w firmach jest uspołniony model rozwoju kompetencji w zespołach i pionach, więc wskaźniki związane z wykorzystaniem budżetu indywidualnego na szkolenia u różnych dostawców prowadzone wg różnych metodyk i teorii nie zawsze przełoży się na wdrożenie wiedzy i umiejętności w firmach, a czasami może przeszkodzić, gdy pojedyncza osoba przychodzi ze zdobytą wiedzą i jest niezrozumiana przez pozostałych członków zespołu czy menedżera.

## Zaangażowanie

W kwestii e-learningu, który dla organizacji jest rozwiązaniem optymalnym cenowo w stosunku do ja-

kości, jest zaangażowanie osób do samodzielnego uczenia się. Firmy wdrażają własne platformy lub wykupują dostęp do wielu platform edukacyjnych, z których korzystanie przez dłuższy czas jest największym wyzwaniem. Wszyscy zaczynają, mało osób kończy kurs. Wracamy do kompetencji uważności i koncentracji. Problemem firm jest zaangażowanie osób do udziału w szkoleniach – większość badań z 2023 potwierdza, że wszyscy cierpią na chroniczny brak czasu i najczęstszym powodem braku wykorzystania budżetów szkoleniowych jest brak czasu na szkolenia (np. badanie Polskiej Izby Firm Szkoleniowych).

Wykorzystanie budżetu szkoleniowego powinno być rozłożone w czasie, a nie skumulowane w IV kwartale jak to się dzieje od lat. Firmy zamiast wysyłania pojedynczych osób na szkolenia powinny rozważyć organizację wewnętrznych programów rozwojowych opartych o warsztaty i zadania wdrożeniowe wykonywane z szefami prowadzące do usprawnień i wdrożenia poznawanej wiedzy w praktyce. To z kolei daje wszystkim poczucie sprawczości i sensu rozwoju, przekłada się na wzrost motywacji do uczenia się i poczucia sensu w pracy. Nic nas bardziej nie motywuje niż sukces z wdrożenia poznanej wiedzy czy rozwiniętej umiejętności w praktyce. To buduje pozytywne emocje i motywację. Więc znowu kluczem w projektowaniu działań rozwojowych będzie nie szeroka zawartość materiału, a dzielenie kompetencji na partie łatwe do zastosowania i wdrożenia w praktyce.

## Realna liczba zmian

Dobrymi parametrami dla nowoczesnego uczenia się jest REALNA LICZBA ZMIAN w procesach, w pracy zespołów, liczba usprawnień, uwag i sugestii dotyczących działania firmy czy danego procesu, która będzie przekładała się na efektywność organizacji i jej sprawność opera-

cyjną. W szkoleniach, w których łatwo określić ROI i KPI dla sukcesu – handlowych, obsługowych są liczby związane ze wzrostem sprzedaży danego produktu/kategorii lub zmniejszeniem np. wskaźnika reklamacji, zażaleń, zwrotów.

W szkoleniach menedżerskich zderzamy dane HR (np. wskaźniki rotacji, zgłoszenia działań niepożądanych, utrzymanie nowych osób, dane z oceny 360 czy benchmarki z badania satysfakcji, puls checki w zespołach) z danymi liczbowymi – poziomem realizacji celów. Warto badać nastroje w firmie w perspektywie co najmniej kwartalnej i zderzać je z wynikami firmy oraz reagować komunikacyjnie.

Firmy w pierwszej kolejności powinny wspierać menedżerów – w ciągu 24 miesięcy zmieniło się drastycznie podejście do zarządzania i rola szefa – wzrosły oczekiwania i żądania pracowników, a strategicznie firmy zgłaszają potrzeby związane z rozwojem odwagi menedżerskiej i strategicznego myślenia.

Dobrym celem szkoleń jest wzmacnianie współpracy i komunikacji osób w zespołach. Umiejętność konstruktywnej krytyki i dyskusji, zderzania różnych poglądów – wyzwianie kreatywności i nieszablonowego podejścia również na poziomie kadry menedżerskiej. Dobrym efektem dobrych szkoleń są zmiany w pracach zespołu – traktowanie wyzwań jako lekcje, projektowanie sytuacji edukacyjnych, w których uczymy się i ewaluujemy – patrząc pod kątem wyciągania wniosków i zmian zachowań w przyszłości.

Szybkość działania i UCZENIA SIĘ – rozwoju kompetencji i kwalifikacji jest największym wyzwaniem firm w 2024 – zarówno na poziomie kadry menedżerskiej, jak i całych zespołów oraz specjalistów na całym świecie. Kto stworzy sprawny i szybki system ewaluacji i wdrażania wiedzy oraz rozwijania kompetencji przyszłości będzie obecny na rynku za kilka lat.

REKLAMA



**FUTURE CENTRE**  
LANGUAGE SOLUTIONS

SZKOLENIA

AUDYTY

TŁUMACZENIA

Profesjonalne rozwiązania językowe dla biznesu

- 24 lata doświadczenia
- 40 języków obcych
- autorska platforma dla HR

+48 22 487 54 45

[futurecentre.eu](https://futurecentre.eu)

[info@futurecentre.eu](mailto:info@futurecentre.eu)

# Retencja talentów – spójność potencjału i celów biznesowych

**Pozyskiwanie talentów z rynku pracy jest nie lada wyzwaniem, ale ich retencja w organizacji jest równie trudnym zadaniem. Punktem zwrotnym w retencji osób o wysokim potencjale (HiPo) może być poszukiwanie sensu w pracy dzięki rozwojowi ich zaangażowania.**



Marcelina **Przybysz**

kierownik projektów doradczych,  
GRUPA ODITK

Na wstępie warto w kilku słowach powiedzieć o tym, co w naszym rozumieniu stoi za zwrotem „talent”, czy „osoba o wysokim potencjale (HiPo)”. To osoba posiadająca kompetencje i potencjał do dalszego rozwoju, które istotnie wpływają na gotowość organizacji do osiągnięcia celów biznesowych.

Obecnie na rynku pracy Millenials i Zetki są dominującymi pokoleniami. Większość z nich uważa, że biznes jest zobowiązany do posiadania celów pozafinansowych – takich, które ich zdaniem wniosą potrzebne zmiany do świata, w którym żyją. I co kluczowe, te pokolenia chcą pracować dla organizacji, które dadzą im możliwość bezpośredniego zaangażowania się we wprowadzanie tych zmian (The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey).

Jeśli do tego dodamy perspektywę osób o wysokim potencjale (HiPo), które swoją drogę zawodową postrzegają jako metodę realizacji osobistych zainteresowań, to jasne jest, że dotychczasowe sposoby budowania zaangażowania stają się niewystarczające. Pisząc niewystarczające, nie mam na myśli tego, że systemy premiowania czy ścieżki kariery przestają być zasadne. Natomiast są one skuteczne w utrzymywaniu decyzji HiPo o pozostaniu w organizacji tak długo, jak organizacja dba o to, by wykonywana rola dawała poczucie rozwoju osobistego i udziału w czymś, co ma... no właśnie... większy sens.

## Co nas autentycznie motywuje?

Czy zauważyłeś/aś, że wielu z nas podejmuje wysiłek, by angażować się w to, co nas porusza – niektórzy oddają się swojemu hobby, inni spełniają się w sporcie, czy we wspieraniu organizacji non-profit. To wszystko czynimy często po pracy, niejednokrotnie zmęczeni, bez otrzymywania wymiernych, materialnych korzyści. Zastanawiałeś/aś się, co nas napędza?

Moim zdaniem napędza nas poczucie sensu, tj. autentyczna,

wewnętrzna motywacja, która w przeciwieństwie do tej zewnętrznej – obrazowo nazwijmy ją „mocną kawą” – utrzymuje nasze zaangażowanie dużo dłużej niż zastrzyk zewnętrznej „kofeiny”. W kontraście, poczucie sensu daje stabilną energię płynącą z wewnątrz.

Dla tych Czytelników, którzy mają zacięcie naukowe, polecam w tym miejscu bardzo ciekawą metaanalizę istniejących badań na temat związku autentyczności z zaangażowaniem w pracy. Autentyczność w naukowej myśli zachodniej ma swoje korzenie w filozofii starożytnej Grecji i oznacza poznanie siebie, by żyć w sposób odzwierciedlający nasze prawdziwe wewnętrzne powołanie (ang. calling). Wnioski z tej analizy jasno wskazują, że im bardziej jesteśmy autentyczni w naszych działaniach – innymi słowy: widzimy głębszy sens w podejmowanych aktywnościach, tym lepiej się czujemy i tym wyższe jest nasze zaangażowanie. W związku z tym stwarzanie przestrzeni do poznania swoich autentycznych źródeł motywacji może być jednym z ważniejszych działań realizowanych przez organizacje w celu poprawy wyników swoich pracowników (i... de facto ich well-beingu).

Postawię więc tezę, że poznanie tego, co nas wewnętrznie motywuje, czyli tego, co sprawia, że czujemy sens w swojej roli – czy szerzej – drodze zawodowej, jest prawdziwym „zapalnikiem motywacji” osób HiPo. Wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę, czy też decyzja o związaniu się z organizacją na dłuższy czas, następuje w wyniku znalezienia (a precyzyjniej rzecz ujmując – ciągłego „znajdowania”) przestrzeni na realizację tej potrzeby.

No właśnie..., ale czy talenty w twojej organizacji potrafią w prosty sposób powiedzieć, co nadaje ich pracy autentyczny sens?

## Synergia motywacji i celów biznesowych

Myślenie o poszukiwaniu sensu zaczyna się od tego, kto jest odpowiedzialny za ten proces – talent czy organizacja? Czy to HiPo powinien wiedzieć, co jest dla niego źródłem wewnętrznej, autentycznej motywacji czy może organizacja powinna odkryć ten „zapalnik” zaangażowania w pracowniku?

Moje doświadczenie pokazuje, że w tych poszukiwaniach talent i organizacja potrzebują wspól-



pracować. Osoby o wysokim potencjale najlepiej wiedzą, co je autentycznie napędza, ale często potrzebują w tym procesie kompasu, który dostarczyć może organizacja. Organizacja natomiast jest de facto odbiorcą korzyści z tego procesu – mogąc w ten sposób uruchomić zaangażowanie talentów na skokowo wyższym poziomie.

Rozwiązaniem – kompasem, które stosujemy w Programach adresowanych do talentów, jest proces nawigacyjny N.E.W.S.® Self Navigation. Talenty przechodzą w tym procesie przez kompas, wskazujący cztery strony świata. Każda strona świata reprezentuje inne pytania i zadania, które pomagają HiPo uzyskać głębszą świadomość tego, jak może korzystać ze swojego wewnętrznego, autentycznego potencjału i angażować go – co ważne – w organizacji.

## W jaki sposób organizacja może zadbać o spójność potencjału HiPo i swoich celów biznesowych?

Po pierwsze, potrzebuje te cele transparentnie komunikować. Tak, by talenty mogły odnajdywać w nich przestrzeń do osobistego wzrostu.

Po drugie, potrzebuje wpiąć rozmowy na temat wewnętrznej motywacji do systemu rozmów rozwojowych. Dzięki temu talenty będą mogły w planowany sposób, w rozmowie ze swoimi Liderami, kontraktować się na takie cele rozwojowe i wynikowe, które będą w danym momencie najlepszym wyborem z perspektywy indywidualnej i organizacyjnej.

Po trzecie, organizacja potrzebuje proponować ścieżki rozwojowe, które pozwolą talentom aktywnie angażować się w kluczowe, bizne-

sowe wyzwania. Dzięki temu deklaratywna przestrzeń do rozwoju swojego potencjału i poszukiwania osobistego sensu w swojej roli może zyskać realny wymiar odpowiedzialności i zadań, niezbędnych dla efektywności całej organizacji.

## Jak to wygląda w praktyce?

By pokazać, jak można skutecznie wykorzystać odkrycie wewnętrznych, autentycznych źródeł motywacji z osiąganiem gotowości biznesowej do objęcia odpowiedzialnych ról w organizacji, posłużę się przykładem naszego klienta z branży FMCG, który zaprosił nas do partnerowania w Programie Talentowym.

Głównym celem naszej współpracy był rozwój HiPo, którzy w pierwszym kroku uczestniczyli w procesie nawigacyjnym N.E.W.S.® Self Navigation. Uczestnicy przyglądali się temu, co leży u podłoża ich

rezultatów i temu, co ich napędza. Tak uzyskane wglądy pozwoliły im realnie, a właściwie powinnam powiedzieć – autentycznie – określić ich cele rozwojowe w Programie. Dzięki temu ich udział w warsztatach z zakresu kompetencji liderkich czy zarządzania projektami zyskiwał bardziej zindywidualizowany wymiar – bo oparty o świadomie skalibrowane potrzeby rozwojowe.

W końcowej fazie programu HiPo mogli aktywnie odnajdywać przestrzeń organizacyjną do angażowania swojego potencjału w linii z aktualnymi wyzwaniami biznesowymi poprzez udział w kluczowych dla firmy projektach. W ten sposób firma zyskała zespół samoswiadomych talentów, gotowych do angażowania swojego potencjału w wyzwania biznesowe.

I jak myślisz, czy to poszukiwanie sensu w pracy ma sens?

## Ranking firm szkoleniowych – wg dynamiki przychodów

	Nazwa firmy	Przychody po I półroczu 2023 r. (w tys. zł)	Przychody po I półroczu 2022 r. (w tys. zł)	zmiana proc.
1	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	2 384	1 557	53,11
2	VR Training	423	303	39,60
3	Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio	780	560	39,29
4	Warto Szkolić	2 240	1 721	30,16
5	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	5 920	5 070	16,77
6	Altkom Akademia	24 170	20 949	15,38
7	Konsorcjum Szkoleniowo - Doradcze Gamma	18 220	16 300	11,78
8	Francuski Instytut Gospodarki Polska	2 174	2 024	7,41
9	BRITISH CENTRE	1 159	1 091	6,23
10	Future Centre Language Solutions	3 264	3 109	4,99



# Kobiety zmieniają oblicze skutecznego przywództwa

**Współczesny biznes dynamicznie ewoluuje, a wraz z nim zmieniają się również tradycyjne role i modele zarządzania. Choć perspektywa osiągnięcia paradygmatu na rynku pracy wciąż jest odległa, kobiety coraz częściej zasiadają u sterów, budując biznes nowoczesny i odpowiedzialny społecznie. Jakie cechy wpływają na sukces w prowadzeniu biznesu i jak wykorzystać żeński potencjał?**

Jak pokazują badania World Economic Forum, potrzeba jeszcze 131 lat, aby osiągnąć parytet na rynku pracy. Choć kobiety coraz aktywniej angażują się w pracę zawodową i rozwój kariery, wciąż stanowią mniejszość na rynku pracy. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego<sup>1</sup> wynika, że aktywnych zawodowo jest 77,5 proc. Polek w wieku produkcyjnym (między 18 a 59 r.ż.). Pracują jednak najczęściej w branży spożywczej, usługach czy w obszarze medycznym. Są również branże, w których odsetek kobiet jest bardzo niski – np. w logistyce stanowią niespełna 21 proc. zatrudnionych<sup>2</sup>. Brak równości płci widać przede wszystkim na najwyższych szczeblach. Średnio na krajowym rynku pracy zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych jest zaledwie 44 proc. kobiet<sup>3</sup>.

## Zmieniające się paradygmaty

Bardzo długo przywództwo było utożsamiane głównie z cechami uważanymi za typowo męskie – pewnością siebie, stanowczością czy ambicją. Jednak badania socjologiczne i psychologiczne prowadzone w ciągu ostatnich lat przyczyniły się do przewartościowania tych paradygmatów<sup>4</sup>. – Coraz częściej to kompetencje miękkie przypisywane kobietom czynią z nich najbardziej skuteczne liderki. Empatia, umiejętność słuchania i zdolność do budowania

relacji okazały się nie mniej istotne w kontekście skutecznego przywództwa. Okazuje się, że zarządzanie oparte na współpracy i trosce o dobro wspólne przynosi większe korzyści, niż tradycyjny model oparty na rywalizacji – tłumaczy Joanna Legutko, wiceprezes przedsiębiorstwa W.Legutko.

Kobiety – liderki często wyróżniają się zdolnością do elastycznego podejścia do sytuacji, co pozwala im reagować na wyzwania w sposób bardziej dostosowany do konkretnych potrzeb zespołu czy organizacji. Zrozumienie, że istnieje wiele dróg prowadzących do skutecznego przywództwa, niezależnie od płci, jest ważnym etapem w transformacji biznesu ku bardziej inkluzywnym i różnorodnym strukturom organizacyjnym.

## Kompetencje nowoczesnej liderki

Kobiety w zarządzaniu często wykazują cechy, które stanowią o sile współczesnych liderów. Przede wszystkim umiejętności komunikacyjne pozwalają im na budowanie trwałych relacji wewnątrz organizacji i poza nią. Empatia i zaangażowanie to cechy, które są niezwykle cenne na stanowiskach kierowniczych. Pozwalają managerkom budować lojalny zespół, który utożsamia się z miejscem pracy. Kobiety często wykazują także zdolność do wykonywania wielu zadań i efektywnego zarzą-

dzania różnorodnymi obszarami jednocześnie. To podejście idealnie wpisuje się w dynamiczny charakter dzisiejszego biznesu, który wymaga odważnych decyzji i szybkich reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. – Kobiety mają wyjątkowe cechy, które przekładają się na sukces w zarządzaniu. Ich zdolność do wielozadaniowości, precyzyjnego planowania oraz efektywnego zarządzania czasem pozwala im na skuteczne kierowanie zespołami i projektami. Jednak nie tylko kompetencje twarde mają znaczenie. Także pasja i duże zaangażowanie, szczególnie w branży ogrodniczej, jest kluczem do sukcesu. To dzięki nim managerki z zapalem poszerzają swoją wiedzę, inspirują i mobilizują współpracowników do osiągania coraz lepszych wyników – mówi Aneta Powązka, manager ds. marketingu przedsiębiorstwa W.Legutko.

## Zarządzanie kobiecą ręką

Przedsiębiorstwa zarządzane przez płęć piękną zazwyczaj wyróżniają się różnorodnością i inkluzywnością. Wprowadzenie różnych perspektyw i doświadczeń na stanowiska decyzyjne prowadzi do tworzenia bardziej innowacyjnych rozwiązań. Różnorodne zespoły są zdolne do myślenia „poza schematami” i kreowania rozwiązań, które lepiej odpowiadają zmieniającym się oczekiwaniom klientów. – Kobiety na stanowiskach kierowniczych w W.Legutko wniosły istotne zmiany w podejściu do zarządzania i rozwoju firmy. Ich zdolności organizacyjne, umiejętności komunikacyjne oraz intuicja przyczyniły się do tworzenia efektywnych strategii, które zwiększyły konkurencyjność firmy. 77 proc. kobiet w kadrze managerskiej naszej firmy wpłynęło na zróżnicowanie perspektyw i model zarządzania, co w rezultacie przy-

czyniło się do stworzenia bardziej elastycznego i skutecznego środowiska biznesowego – mówi Joanna Legutko, wiceprezes przedsiębiorstwa W.Legutko.

## Korzyści płynące z zarządzania przez kobiety

Przedsiębiorstwa zarządzane przez kobiety zwykle osiągają szereg korzyści, które przyczyniają się do ich trwałego sukcesu. Jednym z najważniejszych aspektów jest zrównoważony rozwój organizacji czy wysoka rentowność. – Kobiety pełniące funkcje kierownicze często przywiązują dużą wagę do aspektów społecznych, etycznych i ekologicznych biznesu. Odpowiadają na zmiany w postrzeganiu biznesu oraz oczekiwania kolejnych pokoleń wchodzących na rynek pracy. Wprowadzanie odpowiedzialnych strategii prowadzi do kreowania pozytywnego wizerunku firmy i budowania lojalności klientów i pracowników. Managerki W.Legutko stanowią o sile naszego sukcesu. Są

to osoby, które łączą skuteczność i profesjonalizm z pasją, a ich umiejętności organizacyjne i zaangażowanie przyczyniają się do osiągania wspaniałych rezultatów. To kobiety zatrudnione w naszej firmie stworzyły środowisko, w którym mogą czerpać pełną satysfakcję z pracy, rozwijać swoje umiejętności i osiągać nowe cele – tłumaczy Joanna Legutko, wiceprezes przedsiębiorstwa W.Legutko. Współczesne kobiety przykładają także dużą wagę do budowania przyjaznej kultury organizacyjnej. Promowanie różnorodności i równości w miejscu pracy staje się priorytetem, co z kolei przyciąga utalentowanych pracowników, niezależnie od ich płci czy pochodzenia. Dzięki temu zespoły stają się bardziej kreatywne, a różnorodność perspektyw sprzyja tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Kobiety stanowią ogromny potencjał dla współczesnych przedsiębiorstw. Ich wielozadaniowość, umiejętności komunikacyjne, zdolność do radzenia sobie z konfliktami oraz promowanie różnorodności przyczyniają się do sukcesu organizacji w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu biznesowym. Firmy zarządzane przez kobiety nie tylko odnoszą sukces finansowy, ale również wpływają pozytywnie na społeczeństwo i środowisko, tworząc etyczne i zrównoważone modele biznesowe.

[1] [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/56/1/pracujacy\\_bezrobotni\\_i\\_bierni\\_zawodowo\\_wyniki\\_wstepne\\_badania\\_aktywnosci\\_ekonomicznej\\_ludnosci.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/56/1/pracujacy_bezrobotni_i_bierni_zawodowo_wyniki_wstepne_badania_aktywnosci_ekonomicznej_ludnosci.pdf)

[2] Raportu „Logistyka – Globalne Trendy HR” Gi Group Holding

[3] <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/cdn-20210305-2>

[4] Alice H. Eagly i Linda L. Carli (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press



Kobiety mają wyjątkowe cechy, które przekładają się na sukces w zarządzaniu. Ich zdolność do wielozadaniowości, precyzyjnego planowania oraz efektywnego zarządzania czasem pozwala im na skuteczne kierowanie zespołami i projektami. Jednak nie tylko kompetencje twarde mają znaczenie.

REKLAMA

Iwona Firmanty  
CEO, Trener, Coach

**Human Skills**

**We Make You Grow!**  
SZKOLENIA NA NAJWYŻSZYM POZIOMIE ZAANGAŻOWANIA  
COACHING I MENTORING KLASY PREMIUM

+48 603 906 655    biuro@humanskills.pl    www.humanskills.pl



# Szkolić się, by chronić się przed kryzysem

**Rozwój kompetencji jest skuteczną tarczą przed kryzysem – twierdzą badani przez GoodHabitz Polacy. Uważają, że zdobywanie nowych umiejętności ochroni ich przed utratą pracy i zwiększy szansę na podwyżkę w czasach wysokiej inflacji. Jednocześnie następuje deflacja wiedzy, czyli wzrost jej wartości przy zbyt małej podaży poszukiwanych kompetencji. Jakie umiejętności są dziś najbardziej pożądane? Z czego szkolą się Polacy?**

Aby przyjrzeć się rozwojowi kompetencji i planom szkoleniowym w polskich organizacjach, firma GoodHabitz przeprowadziła badanie, w którym udział wzięło ponad 500 pracujących Polaków. W raporcie „Pracownicy w świecie rozwoju” przedstawione są ich postawy dotyczące między innymi ambicji zawodowych, możliwości rozwoju kompetencji, opinii dotyczących przyszłości rynku pracy, a także kluczowych zdolności, które są istotne dla ich kariery. W pierwszym tekście poświęconym badaniu GoodHabitz sprawdza, w jakim stopniu inwestycja w szkolenia może pomóc pracownikom i pracowniczkom w Polsce uchronić się przed wyzwaniami rynku.

## Rozwój w czasach niepokoju

Ostatnich kilka lat to okres intensywnych zmian gospodarki, rynku pracy i sytuacji geopolitycznej. Wiele pojęć dotychczas istotnych głównie dla ekonomistów i politologów coraz częściej wchodzi do słowników polskich domów. Dyskusje o inflacji, spowolnieniu gospodarczym, bezpieczeństwie energetycznym, cyfryzacji czy kompetencjach wyszły poza czysto specjalistyczne dyskusje. Trudno się temu dziwić – według szacunków Głównego Urzędu Statystycznego, na początku 2023 roku inflacja wyniosła 17,2 proc. i jest odczuwana przez większość Polaków. Agencje ratingowe, międzynarodowe banki i Komisja Europejska prognozują z kolei wyraźne obniżenie tempa wzrostu gospodarczego w Polsce. Jednocześnie na tym tle wciąż dobrze wygląda rynek pracy. – Pracodawcy wykazują się

dużą aktywnością rekrutacyjną, a popyt na pracowników wyraźnie przekracza podaż dostępnych kandydatów. Również sektor IT, który na świecie przeżywa obecnie gwałtowne zmiany, w Polsce pozostaje bezpieczny. W tym kontekście widać rosnącą rolę rozwoju kompetencji. Firmy zwracają uwagę nie tylko na niedobór kandydatów, ale także na nadpodaż pracowników, którzy wymagają szkolenia w dziedzinach coraz bardziej pożądanych przez pracodawców – mówi **Daniel Idźkowski, Country Director w GoodHabitz Poland.**

## Szkolenie i rozwój – tarcza przed trudnościami

Oczekiwania te przebijają się do świadomości coraz szerszego grona Polaków. Już wybuch pandemii koronawirusa był dla wielu osób impulsem do uznania rozwoju umiejętności za bardzo ważny element życia zawodowego. Zmiany spowodowane przez COVID-19 skłoniły do takiej refleksji 57 proc. badanych Polaków. Nabywanie nowych umiejętności jest w perspektywie Polaków skutecznym narzędziem radzenia sobie z niełatwymi rynkowymi okolicznościami. Według 76 proc. badanych podnoszenie umiejętności zawodowych jest bardzo ważne w kontekście spowolnienia gospodarczego. Co więcej, w opinii 72 proc. respondentów osoby zaangażowane w szkolenia i kursy w miejscu pracy są mniej narażone na utratę swojego etatu. – Utrzymanie pracy i stabilizacja to jedno, a rozwój mimo trudnych okoliczności – to drugie. Badani podkreślają, że nabywanie nowych kompetencji pomaga nie tylko utrzymać się na rynku, ale poprawiać swoją sytu-

ację zawodową. Według 78 proc. respondentów osoby, które stawiają na szkolenia i nowe kompetencje mają większe szanse na zmianę pracy na lepszą. Kolejne 62 proc. uważa, że osoby podwyższające umiejętności mają większe szanse na otrzymanie podwyżki w czasach wysokiej inflacji – dodaje Daniel Idźkowski.

## Najbardziej pożądane umiejętności w obliczu zmian

Jakich kompetencji w obliczu zmian gospodarki Polacy chcą uczyć się najbardziej? Firma GoodHabitz zapytała badanych o wybór maksymalnie trzech obszarów, w których w największym stopniu chcieliby podwyższyć swoje kompetencje w najbliższych 2-3 latach. Czołową trójkę pod tym względem stanowią doskonalenie języków obcych (67 proc.), kompetencje cyfrowe (41 proc.) oraz umiejętności interpersonalne (30 proc.). Na następnych miejscach znalazły się zdolności zarządzania zespołem (26 proc.) i przywództwa (24 proc.). Jak można dostrzec, na samym szczycie znalazły się dwa aspekty związane z „twardymi” umiejętnościami, które od wielu lat w publicznej dyskusji są podkreślane jako otwierające szanse na zdobycie wysoko płatnych stanowisk. Jednocześnie jednak wyniki są wskazówką, że choć wciąż wśród pracowników dominuje chęć kształcenia umie-

jętności twardych, znacząca część badanych ma także potrzebę rozwijania kompetencji miękkich. Mają one istotny wpływ na kariery czy szczególnie na możliwość zajmowania stanowisk kierowniczych. – Rozwiązania pozwalające na poszerzenie wiedzy i umiejętności są istotne dla pracowników, a także pokazują, że ich rozwój jest ważny, a pracodawca myśli o współpracownikach w sposób długofalowy. Dzięki inwestycjom w wiedzę wzmacnia się też odporność biznesowa organizacji, tak istotna w pełnych wyzwaniach momentach. Dlatego zarządzanie zespołem i zdolności przywódcze, na które wskazało odpowiednio 26 proc. i 24 proc. badanych przez GoodHabitz jako na umiejętności, które warto rozwijać w obliczu zmian, to również w naszym odczuciu niezwykle ważne elementy. Pozwalają nie tylko pracownikom, ale i organizacjom „zbroić się” w kompetencje właściwe na te czasy – mówi

**Daria Cieplak, HR Manager, Fujitsu Polska.**

Według założeń tzw. Dekady Cyfrowej Unii Europejskiej do 2030 r. 80 proc. obywateli UE w wieku 16-74 lat powinno posiadać przynajmniej podstawowe umiejętności cyfrowe. Średnia unijna wynosi 54 proc., natomiast w Polsce jedynie 43 proc. osób posiada je na podstawowym poziomie. Jest to trzeci najniższy wynik w Unii Europejskiej. Najbliższe lata będą więc kluczowe w zakresie wypracowywania tych kluczowych na dzisiejszym rynku pracy umiejętności i łączenia ich w odpowiedni sposób z kompetencjami miękkimi, czyli skill blending. Badania wskazują jasno: inwestycja w szkolenia pomoże pracodawcom zadbać o edukację kadry odpornej na wyzwania przyszłości.

*Źródło: Eurostat, „How many citizens had basic digital skills in 2021?”, 2021*



**72%** pracujących Polaków uważa, że osoby uczestniczące w szkoleniach i kursach są mniej narażone na utratę pracy.

**62%** badanych twierdzi, że osoby uczestniczące w szkoleniach i kursach mają większe szanse na otrzymanie podwyżki w czasach inflacji.

Źródło: badanie GoodHabitz, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

**57%** pracujących Polaków przyznaje, że zmiany spowodowane COVID-19 skłoniły ich do uznania rozwoju nowych kompetencji za jeszcze ważniejszy, niż przed pandemią.

Źródło: badanie GoodHabitz, sierpień 2022 r. N=507, reprezentatywna grupa Polaków posiadających pracę.

## Ranking firm szkoleniowych – Liczba wykładowców

	Nazwa firmy	Liczba wykładowców w roku 2023 (na dzień 30.6.2023)
1	Certes	552
2	Future Centre Language Solutions	450
3	Konsorcjum Szkoleniowo - Doradcze Gamma	437
4	Altikom Akademia	415
5	VR Training	330
6	GRUPA ODITK	210
7	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	185
8	SENSE consulting	171
9	Warto Szkolić	110
10	Integra Consulting Poland	103
11	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	102
12	HILLWAY Training & Consulting	86
13	Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio	80
14	Human Skills	60
15	BRITISH CENTRE	44
16	PROFES	30
17	Francuski Instytut Gospodarki Polska	20
18	MindLab	15
19	Bizyou	11

## Umiejętności, które pracownicy chcą rozwijać w obliczu zmian



Źródło: badanie GoodHabitz, sierpień 2022 r. N=507, reprezentatywna grupa Polaków posiadających pracę.



# Remedium na deficyt talentów

**W Polsce brakuje 25 tys. specjalistów IT, wynika z danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego. Jest to różnica między faktyczną liczbą specjalistów a wartością wynikającą z obecnego potencjału gospodarki. Do osiągnięcia średniej UE (4,5 proc.) w zakresie udziału pracowników IT w ogóle zatrudnionych, brakuje w naszym kraju 147 tys. specjalistów.**

Wysokiemu deficytowi specjalistów IT w Polsce towarzyszy niski poziom umiejętności cyfrowych w społeczeństwie. – Nad Wisłą odsetek osób mających takie kompetencje wynosi obecnie 43 proc. Tymczasem, jak wskazuje Komisja Europejska, do 2030 roku powinien on wynosić 80 proc. – Aby przeciwdziałać zwiększaniu się luki kompetencji cyfrowych, konieczne jest wzbudzanie większego zainteresowania informatyką i nowoczesnymi technologiami, zwiększenie wymiaru edukacji cyfrowej w szkołach podstawowych i średnich, wprowadzenie zagadnień nowych technologii do programów studiów pozainformatycznych – wyjaśnia Agata Jemiola, Branch Manager Grafton Recruitment.

## Skąd deficyt talentów?

Istotnym czynnikiem wpływającym na brak specjalistów w branży

IT jest gwałtowny rozwój technologii i e-usług, tym samym wzrost zapotrzebowania na specjalistów w takich dziedzinach jak cyberbezpieczeństwo, DevOps, Big Data i Business Intelligence. Kolejną – niepokojącą w perspektywie nadchodzących lat – przyczyną jest niewystarczająca liczba absolwentów kierunków informatycznych i pokrewnych. Odsetek studentów tych specjalizacji wzrósł w Polsce o 1,1 p.p. rok do roku, wyprzedzając tempo wzrostu całkowitej liczby studentów w kraju (+0,2 p.p.). Wobec długotrwałej nierównowagi pomiędzy zapotrzebowaniem a dostępnością wykwalifikowanych specjalistów IT, tempo wzrostu jest jednak wciąż niedostateczne.

## Kursy remedium na lukę kompetencyjną?

Interesujący jest fakt, że wśród respondentów badania Grafton Re-



cruitment, odsetek specjalistów mających wyższe wykształcenie IT oraz nieposiadających formalnego wykształcenia w tej dziedzinie był niemal taki sam (51 proc. vs 49 proc.). Oznacza to, że ukończenie kursów lub szkoleń specjalistycznych może otworzyć drzwi do pracy w branży, a osoby, które nie ukończyły studiów wyższych w IT mogą być wartościowym zasobem dla branży ze względu na ich zróżnicowane wykształcenie i doświadczenia zawodowe. Jednym z rozwiązań problemu niedoboru kadr IT jest zapewnienie możliwości przekwalifikowania się pracownikom innych branż lub osobom bezrobotnym. Chłonność rynku IT oraz atrakcyjne wynagrodzenia już teraz budzą zainteresowanie zatrudnionych w innych sektorach, skłaniając

ich do rozważenia zmiany zawodu. To ważne rozwiązanie, gdyż deficyt programistów, testerów oprogramowania i innych specjalistów IT na rynku pracy jest ogromny, a dla pracodawców większe znaczenie często mają rzeczywiste umiejętności kandydatów, niż formalne dyplomy. Obecnie dostępnych jest wiele ofert kursów, w tym bootcampów programistycznych, które pozwalają zdobyć podstawowe lub zaawansowane umiejętności w krótkim czasie. Co ciekawe, niektóre firmy, w ramach droższych pakietów rozszerzonych, dają gwarancję zatrudnienia po ukończeniu kursie. – W ofertach firm specjalizujących się w zmianie lub podwyższaniu kwalifikacji pracowników dostępne są różnorodne kursy, które obejmują takie

specjalizacje, jak fullstack development, UX/UI design czy front-end development, bezpieczeństwo cybernetyczne oraz analizę danych. Największą popularnością cieszą się obecnie kursy programowania w językach Java i Python, a także reskilling w obszarze testowania manualnego – podkreśla Agnieszka Zakościelna, IT Delivery Manager z Grafton Recruitment.

## Reskilling nie zna wieku

Trzon uczestników kursów IT stanowią osoby w wieku 25–38 lat, mające już zwykle pewne doświadczenia edukacyjne i zawodowe. W przeważającej części są to mężczyźni, choć udział kobiet systematycznie rośnie. Nie brakuje również osób nieco młodszych, które jeszcze nie weszły na rynek pracy. Dla nich korzystanie z kursów doszkalających jest alternatywą dla regularnej ścieżki edukacyjnej, czyli studiów. W ostatnim czasie swoje kompetencje cyfrowe chcą doskonalić także osoby starsze. Według ekspertów dotyczy to szczególnie kursów związanych z analizą danych – korzystają z nich księgowi czy osoby, które zawodowo zajmowały się pracą z liczbami i danymi. Chcą one wzbogacić swoje kompetencje i nie czuć się zagrożone przez młodszych współpracowników.

REKLAMA




## W HILLWAY od 13 lat rozwijamy kompetencje przyszłości!

- szkolenia "szyte na miarę" firm, zespołów i wyzwań PL/ENG - ponad 200 klientów B2B rocznie
- dedykowany zespół 86 wyselekcjonowanych Trenerów - praktyków biznesu
- spojrzenie biznesowe na KPI i realizowane procesy HR w organizacji

akademie menedżerskie

komunikacja wewnętrzna i współpraca

sprzedaż i negocjacje B2C, B2B

CX/CEM obsługa klienta

efektywność osobista

finanse, controlling

zarządzanie projektami

monitoring należności

szkolenia HR / BPO / SSC

Power Skills

### Skontaktuj się z naszymi Doradcami ds. szkoleń

Omówimy, podpowiemy, zainspirujemy!

☎ 22 250-22-82

✉ info@hillway.pl

🌐 www.hillway.pl





# WYCHOWAĆ TALENTY

**Ograniczenia puli talentów to jedno z największych ryzyk dla rozwoju biznesu w Polsce. Sytuacja jest coraz trudniejsza – obecnie zajmujemy 50<sup>1</sup> miejsce w Światowym Rankingu Talentów. Jeszcze rok temu byliśmy na 45. pozycji, a dwa lata temu na 35. System edukacji nie ma szansy odpowiedzieć na zapotrzebowanie rynku wystarczająco szybko. Receptą, która zadziała w odpowiednim tempie, jest kształcenie talentów wewnątrz organizacji.**

Według najnowszych danych ABSL, 40 proc. pracodawców postrzega dostępność talentów w Polsce jako podstawowe wyzwanie dla rozwoju swojego biznesu. 55,7 proc. uważa, że w najbliższych latach niedobór na rynku stanie się znaczący. Już teraz można zaobserwować zmiany w strukturze zatrudnienia w jednym z najbardziej znaczących sektorów biznesowych w kraju. Branża nowoczesnych usług biznesowych szuka pracowników i pracowników w szerszym spektrum, zwiększając z roku na rok liczbę zatrudnionych obcokrajowców i osób powyżej 35. roku życia. Wynika to między innymi ze zwiększającego się zapotrzebowania na osoby, o większym doświadczeniu zawodowym, które mogą odgrywać rolę eksperckie.

Dodatkową trudność dla dużych firm stanowi rotacja zatrudnionych osób. To nie zaskakuje – im większe braki w puli talentów, tym bardziej konkurencyjne oferty na rynku. Mimo że ostatni rok wzbudził obawy wśród osób pracujących w branży technologicznej, wskaźnik dobrowolnej rotacji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych wzrósł do poziomu 18,3 proc. Jeszcze w 2020 roku było to 13 proc.<sup>2</sup>

**Specjaliści IT chcą się kształcić**  
Zapotrzebowanie na tzw. kompetencje przyszłości rośnie i to z pewnością nie zmieni się w najbliższym czasie. Skokowy rozwój technologiczny powoduje, że na rynku wciąż brakuje osób, które specjalizują się w najnowszych rozwiązaniach, jak np. AI, uczenie maszynowe czy różnego rodzaju automatyzacje. Przewiduje się, że ten rodzaj deficytu będzie towarzyszył nam w nadchodzącym czasie<sup>3</sup>. Jedną z najlepszych odpowiedzi na ten niedobór jest kształcenie specjalistów i specjalistek wewnątrz organizacji. Osoby pracujące w IT, zwykle pasjonują się swoim zawodem w dużym lub bardzo dużym stopniu – takich odpowiedzi udzieliła odpowiednio 46 proc. i 26 proc. badanych. Aby rozwijać swoje zainteresowania, zdecydowana większość sięga po wiedzę z kursów online lub YouTube (77 proc.), od współpracowników lub znajomych (73 proc.) oraz czyta blogi i serwisy tematyczne (72 proc.). Zdecydowanie mniej osób wybiera formalne sposoby kształcenia jak np. płatne kursy (47 proc.) czy studia podyplomowe (5,6 proc.)<sup>4</sup>.

Biorąc pod uwagę pasję i chęć

rozwoju specjalistów i specjalistek, firmy powinny zacząć oferować swoim talentom możliwości kształcenia, najlepiej formalnego i kończącego się rozpoznawalną certyfikacją wewnątrz organizacji, w ramach czasu pracy.

– Do IT bardzo często trafiają osoby, które w codziennej pracy odnajdują pasję. Dla nich rozwój zawodowy to nie tylko konieczność wynikająca z zapotrzebowania na rynku, ale przede wszystkim osobista chęć zdobywania najbardziej aktualnej wiedzy. Specjalistom i specjalistkom IT rynek pracy oferuje ponadprzeciętne wynagrodzenia, jak i bardzo rozbudowane pakiety benefitów pozapłacowych, wśród których w zasadzie zawsze znajdują się możliwości edukacyjne. Szkopuł w tym, że kursy czy budżety szkoleniowe to za mało. Aby spełnić potrzeby pracowników i pracownic należy wpisać ciągle rozwój zawodowy w DNA firmy. W SoftServe taką rolę odgrywa wewnętrzny uniwersytet, którego studentem lub studentką może stać się każda osoba pracująca w firmie. Zdobyte umiejętności można potwierdzić odpowiednimi certyfikatami – mówi Sebastian Drzewiecki, Country Manager SoftServe Poland.

SoftServe University pozwala osobom pracującym w firmie rozpocząć nową ścieżkę kariery w IT lub pogłębiać wiedzę w obecnej specjalizacji oraz rozwijać swoje kompetencje liderkie i menadżerskie. W strukturach uniwersytetu działa również centrum certyfikacji, które oferuje profesjonalne wsparcie w uzyskiwaniu rozpoznawalnych certyfikatów. Ważną częścią uniwersytetu jest również centrum komunikacji międzykulturowej, w którym można podejmować kursy językowe, ale również uczyć się komunikacji pomiędzy osobami pochodzącymi z różnych kultur. To duża pomoc w codziennej pracy w różnorodnych pod względem narodowości zespołach i z klientami z całego świata.

### Wsparcie na etapie edukacji

Aby zwiększać pulę talentów dostępną na rynku, istotna jest również codzienna współpraca biznesu z placówkami edukacyjnymi. Jak pokazują badania, wiele osób porzuca studia, nie ukończywszy ich, ponieważ na początku swojej drogi nie ma pewności, czego będą dotyczyły i jakie możliwości zapewnią im w przyszłości<sup>5</sup>. Kon-



takt z firmami pozwala studentom i studentkom w bardziej świadomy sposób wybierać swoją ścieżkę rozwoju. Zjawisko dropout jest w Polsce powszechne (dotyczy około 40 proc. podjętych studiów<sup>6</sup>) również z przyczyn czysto praktycznych, czyli m.in. porzucenie studiów jest motywowane kwestiami finansowymi. Młode, utalentowane osoby mogą otrzymać wsparcie od biznesu również w formie stypendiów. – Stypendium pozwala mi na rozwój w dziedzinie machine learning, jak i ogólnie w zakresie IT. Dzięki niemu nie muszę martwić się o sprzęt czy oprogramowanie potrzebne do pogłębiania mojej wiedzy. Spokojnie mogę zająć się nauką i tworzeniem nowych projektów – opowiada Damian Kobylński, student Politechniki Rzeszowskiej, który otrzymał od SoftServe i ABSL stypendium oraz wsparcie mentoringowe w ramach Funduszu Stypendialnego Talenty. Stypendium to pozwoli Damianowi, osobie szczególnie uzdolnionej w kierunku technicznym, na edukację oraz rozwój własnych pomysłów i projektów. – Wspierając młode osoby, możemy realnie przyczynić się do zwiększenia liczby talentów posiadających w tzw. kompetencje przyszłości. Studentki i studentki z chęcią podejmują tematy, które już teraz są bardzo ważne dla biznesu, a w przyszłości na pewno jeszcze zyskają na znaczeniu. Damian na przykład studiuje Inżynierię i analizę danych. Już teraz pracuje jako full stack developer, tworząc aplikacje natywne w technologii react native. Dodatkowo jest wiceprzewodniczącym koła naukowego machine learning – dodaje Sebastian Drzewiecki.

### Reskilling furtką do IT

Kolejnym sposobem rozwiązywania trudności wynikających z pogłębiającego się deficytu talentów na rynku, jest oferta edukacyjna dla grup osób, które do tej pory nie były aktywne zawodowo lub mają doświadczenie w zawodach niezwiązanych z IT. Taką grupę stanowią, m.in. osoby z niepełnosprawnościami. Według oficjalnych danych, w 2017 roku w Polsce mieszkało 3,1 miliona osób z niepełnosprawnościami, które ukończyły 16 rok życia, a więc mogłyby podjąć pracę. Spośród nich zaledwie 28,9 proc. podejmowało

tywne zawodowo, nikogo już nie dziwi. Do tej sytuacji przyczynia się również wciąż przyspieszająca rewolucja technologiczna – szacuje się, że w najbliższych latach około 50 proc. pracowników i pracownic będzie musiało w jakiś sposób zmienić swoje kwalifikacje zawodowe<sup>7</sup> – mówi Agata Piórkowska, Manager zespołu Talent Success Leadów wSoftServe.

Dobrym przykładem takiego działania jest prowadzony przez SoftServe program edukacyjny EmpowerU. Jego celem jest ułatwienie osobom z niepełnosprawnościami, które często borykają się z wykluczeniem i dyskryminacją, szansy na nieskrepowany rozwój zawodowy.

[1] <https://worldcompetitiveness.imd.org/country-profile/PL/talent>

[2] Raport „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2023”, ABSL.

[3] Ibidem.

[4] Strategic Foresight in the Business Services Sector 2023, ABSL.

[5] Raport z Badania Społeczności IT 2023, Bulldo-gjob.

[6] <https://opi.org.pl/kto-i-dlaczego-porzucza-studia/>

[7] Ibidem.

[8] <https://www.gov.pl/web/rodzina/niepełnosprawni-na-rynku-pracy>

[9] <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/piecing-together-the-talent-puzzle-when-to-redeploy-upskill-or-reskill>

### Ranking firm szkoleniowych – Liczba klientów instytucjonalnych

	Nazwa firmy	Liczba klientów instytucjonalnych (liczba firm)
1	Certes	4 200
2	Konsorcjum Szkoleniowo - Doradczce Gamma	4 039
3	GRUPA ODITK	3 865
4	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	1 605
5	Human Skills	870
6	SENSE consulting	700
7	Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio	670
8	Altcom Akademia	549
9	Integra Consulting Poland	515
10	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	354
11	Francuski Instytut Gospodarki Polska	229
12	Future Centre Language Solutions	155
13	Bizyou	136
14	Warto Szkolić	131
15	HILLWAY Training & Consulting	128
16	PROFES	25
17	BRITISH CENTRE	23
18	VR Training	21

### Ranking firm szkoleniowych – Liczba klientów indywidualnych

	Nazwa firmy	Liczba klientów indywidualnych
1	Certes	36 000
2	Altcom Akademia	17 698
3	GRUPA ODITK	15 017
4	Integra Consulting Poland	10 420
5	Bizyou	3 098
6	Konsorcjum Szkoleniowo - Doradczce Gamma	2 707
7	SENSE consulting	2 703
8	HILLWAY Training & Consulting	1 789
9	VR Training	1 125
10	Centrum Szkoleniowo-Konferencyjne Comarch	1 020
11	BRITISH CENTRE	734
12	Human Skills	100
13	Centrum Doskonalenia Kompetencji Progressio	90
14	Warto Szkolić	16
15	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	4
16	Francuski Instytut Gospodarki Polska	1