

EDUKACJA MENEDŻERA



Pomiędzy młotem i kowadłem

Jednym z najtrudniejszych wyzwań dla współczesnych menedżerów jest zmiana mentalności od „wiem lepiej, więc wydaję polecenia” na podejście „uczę się i pomagam innym”. Dlatego osobom zarządzającym potrzebne są pilnie nowe kompetencje, począwszy od umiejętności trenerkich i coachingowych, aż po biegłość w wykorzystaniu nowych narzędzi technologicznych.

PAWEŁ KUBISIAK,
redaktor naczelny „MIT Sloan
Management Review Polska”

Ostatnie dwie dekady przyniosły niespotykany wcześniej wzrost złożoności biznesu, co odbija się na każdym szczeblu firmowej drabiny, ale szczególnie mocno uderza w menedżerów, którzy z jednej strony odpowiadają przed liderem za wyniki, a z drugiej – „musze bezpośrednio zarządzać swoimi zespołami. A to, w obliczu zmienności i nieprzewidywalności, z jaką nigdy wcześniej nie musieli się mierzyć, staje się coraz trudniejsze. Dlatego menedżerowie, aby skutecznie zarządzać ludźmi, potrzebują nowych kompetencji, zarówno tych twardych, jak i miękkich. Badania, które prowadzimy w redakcji MIT SMR oraz interakcje z uczestnikami szkoleń ICAN Institute pozwalają wytypować pięć pożądanych obszarów, wymagających zmiany podejścia i wykształcenia nowych kompetencji wśród kadry kierowniczej.

Przekształcenie struktury zarządczej i organizacyjnej

W tradycyjnych hierarchicznych strukturach menedżerowie mieli wyraźnie zdefiniowaną władzę nad swoimi zespołami, kontrolując przepływ informacji i podejmowanie decyzji. Zmiany technologiczne i organizacyjne zmieniają te relacje w dwóch

obszarach. Pierwszym z nich jest decentralizacja władzy. Dzięki platformom komunikacyjnym i narzędziom do współpracy, szeregowi pracownicy mają teraz bezpośredni dostęp do informacji i mogą komunikować się bezpośrednio z wyższym kierownictwem. To zmniejsza tradycyjną rolę menedżera jako pośrednika informacji, co dotyczy zwłaszcza kierowników średniego szczebla. Drugim obszarem jest wypłaszczenie firmowej struktury organizacyjnej. Technologie umożliwiają tworzenie horyzontalnych struktur, gdzie hierarchiczne bariery są redukowane, a rola menedżera polega bardziej na koordynowaniu działań zespołów niż na bezpośrednim nadzorze.

Wzmacnianie miękkich kompetencji zarządczych

Zmiany demograficzne i oczekiwania pokolenia Z odgrywającego coraz silniejszą rolę na rynku pracy, wymagają od menedżerów rozwijania nowych umiejętności, które są bardziej skoncentrowane na wsparciu i rozwoju pracowników, niż na zarządzaniu. Wśród Zetek, ale też wśród Igrków, nie zdobędzie autorytetu lidera, tylko dlatego, że ktoś go mianował na ich szefa. Musi to potwierdzać swoją wiedzą, skutecznością i pomocą podwładnym. Dlatego menedżerowie muszą teraz działać jako trenerzy, wspierając rozwój umiejętności swoich pracowników i pomagając im

osiągać lepsze wyniki. W międzynarodowych korporacjach już można zaobserwować programy akredytacji dla menedżerów, które kładą nacisk na umiejętności coachingowe. Dodatkowo, w obliczu różnorodności zespołów, menedżerowie muszą rozwijać umiejętność empatii, aby lepiej rozumieć potrzeby i wyzwania swoich pracowników.

Rozwijanie umiejętności zarządzania zespołami wirtualnymi
Rozwój pracy zdalnej i wirtualnych zespołów stawia przed menedżerami nowe wyzwania w zakresie zarządzania. Pierwszym z nich jest potrzeba budowania zaufania na odległość. Menedżerowie muszą znaleźć sposoby na budowanie zaufania i zaangażowania w zespołach, które pracują w różnych lokalizacjach. Nie mniejszym wyzwaniem jest zarządzanie multigeneracyjnymi zespołami. Różnice w korzystaniu z technologii między pokoleniami pracowników i absorpcji nowych kompetencji technologicznych, wymagają od menedżerów umiejętności dostosowywania stylu zarządzania do różnych grup wiekowych.

Wykorzystanie technologii jako narzędzi wsparcia

Cyfrowe technologie nie tylko zmieniają strukturę i dynamikę zespołów, ale także dostarczają narzędzi do bardziej efektywnego zarządzania. Obejmuje to trzy kluczowe zakresy. Komunikatory i platformy cyfrowe ułatwiają dekretowanie zadań, przekazywanie informacji zwrotnych oraz generalnie kontakty z poszczególnymi członkami zespołu, a także pomiędzy zespołami. Automatyzacja procesów i rutynowych zadań, powoduje, że menedżerowie mogą skupić się na bardziej strategicznych aspektach zarządzania. Z kolei narzędzia analityczne pomagają mene-

dżerom, nie tylko w zbieraniu i analizowaniu danych. Dzięki nim kadry kierownicze mogą przede wszystkim lepiej zrozumieć wszelkie aspekty efektywności zespołów i poszczególnych pracowników oraz identyfikować obszary wymagające poprawy.

Kształtowanie kultury organizacyjnej

W dobie zmian demograficznych, których konsekwencją będzie jeszcze bardziej zacięta rywalizacja o talenty na rynku pracy niezwykle ważne jest kształtowanie kultury, która z jednej strony będzie przyciągała utalentowanych pracowników, a z drugiej będzie wspierała ich rozwój. To właśnie menedżerowie mają największy wpływ na codzienne doświadczenia pracowników i kształtowanie wartości organizacyjnych. Dlatego jest niezwykle ważne, aby dyrektorzy i kierownicy odeszli od przekonania, że ich zadaniem jest jedynie wspieranie i promowanie istniejącej kultury (endorsowanie), na rzecz aktywnego jej kształtowania poprzez wprowadzanie nowych praktyk i norm (wzbogacanie). Odpowiedzialność za kulturę spoczywa nie tylko na wyższych szczeblach zarządzania lub specjalistach ds. zasobów ludzkich, ale na wszystkich menedżerach w firmie.

Opanowanie tych pięciu obszarów pozwoli menedżerom na zmianę ról z nadzorca i koordynatora pracy na trenera i lidera wspierającego rozwój zespołów. Należy więc kształtować umiejętności miękkie, takie jak empatia i coaching, oraz skutecznie wykorzystywać technologię do zarządzania zespołami wirtualnymi i różnorodnymi. Firmy, które zdają sobie sprawę z tych zmian i odpowiednio ukształtują swoich menedżerów, będą lepiej przygotowane do sprostania wyzwaniom współczesnego świata pracy.

Ale to może nie wystarczyć. Badania redakcji MIT SMR pokazują, że wielu menedżerów przejawia symptomy przemęczenia, a nawet wypalenia, gdyż czuje się jak pomiędzy młotem i kowadłem. Z jednej strony, menedżerowie są obciążeni nowymi i złożonymi zadaniami, wynikającymi z ciągłych zmian, takich jak różnice pokoleniowe, praca zdalna i hybrydowa oraz „wielka rezygnacja”. Z drugiej strony menedżerowie muszą angażować się w głębsze rozmowy z pracownikami na temat ich wyzwań związanych z pracą i życiem prywatnym, co wymaga nowych umiejętności i może powodować dodatkowy stres. W efekcie kadry kierownicze są pod presją zarówno pracowników, którzy oczekują większej elastyczności i czasu na wykonanie zadań, jak i przełożonych, którzy oczekują realizacji projektów na czas. Dlatego oprócz rozwoju kompetencji menedżerów potrzebne są systemowe działania organizacji, obejmujące audyt wszystkich zadań i inicjatyw, za które odpowiedzialni są menedżerowie, co pomoże zidentyfikować obciążenia i możliwe do usunięcia dublowanie obowiązków, a nawet rezygnacja z niektórych zadań. Analiza listy obowiązków może ujawnić, które inicjatywy można połączyć. Na przykład, programy coachingowe mogą jednocześnie wspierać rozwój umiejętności i budowanie relacji, eliminując potrzebę odrębnych programów. Implementacja tych działań może pomóc firmom w zrównoważeniu obciążeń menedżerów, co w efekcie zwiększy ich efektywność i zmniejszy ryzyko wypalenia zawodowego. Ważne jest, aby firmy rozpoznały i doceniły wyzwania, przed którymi stoją ich menedżerowie, oraz podjęły kroki, aby wspierać ich w tych trudnych czasach.



Prowadząc nowatorskie badania i nieustannie aktualizując swój sylabus, dostosowujemy także naszą kwalifikację do wymogów przyszłości finansów.

Dobre relacje ponad wszystko
Najistotniejszym elementem przewijającym się przez cały stworzony przez nas cykl „information-to-impact” jest współpraca. Z jednej strony konieczna jest współpraca z różnymi działami wewnętrznymi, aby zebrać niezbędny zestaw danych, z drugiej – finalne raporty mogą być wykorzystane w dyskursie społecznym oraz do budowania relacji, łącząc różne grupy interesariuszy. Dzięki temu możliwe będzie podejmowanie lepszych długoterminowych decyzji biznesowych.

Dlatego właśnie oferowana przez CIMA Kwalifikacja Profesjonalna CGMA (Chartered Global Management Accounting) – która jest unikalnym i wyjątkowo aktualnym rozwiązaniem edukacyjnym łączącym wiedzę z zakresu zarządzania, rachunkowości i finansów z praktyką biznesową – została zaprojektowana w taki sposób, by umożliwić spojrzenie na biznes nie tylko z perspektywy osiąganych wyników finansowych, ale uświadomić, jak wiele czynników wpływa na działalność i efektywność organizacji. Prowadząc nowatorskie badania i nieustannie aktualizując swój sylabus, dostosowujemy także naszą kwalifikację do wymogów przyszłości finansów, obejmując tematykę m.in. umiejętności cyfrowych, technologii blockchain, sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwa oraz zrównoważonego rozwoju. Dużą wagę przywiązujemy również do wspomnianego utrzymywania relacji i stawiamy na rozwój kapitału ludzkiego, dobrze pamiętając, jak chociażby podczas pandemii Covid-19 aspekty te okazały się absolutnie kluczowe dla utrzymania ciągłości biznesowej. Posiadacze tytułu Chartered Global Management Accountant (CGMA) nabywają kompetencje finansowe i cyfrowe, umiejętności przywódcze, a także zdolność strategicznego myślenia i analizowania informacji, by na tej podstawie wydawać jak najtrafniejsze rekomendacje i wspierać skuteczną adaptację swoich firm do dynamicznie zmieniającego się świata biznesu i finansów. Dzięki temu są niezmiennie świetnie przygotowani do roli menedżerów i liderów biznesu, stając się cennym zasobem dla każdej organizacji.

Na ścieżce adaptacji i ciągłego rozwoju w finansach. Jak na nią wkroczyć i dlaczego warto?

Jednym z najwyraźniej rysujących się trendów w biznesie i finansach jest aktualnie wykorzystanie sztucznej inteligencji, a przy tym równoległe skierowanie uwagi działów finansowych na aspekty ludzkie, takie jak utrzymywanie relacji, czy nabywanie nowych umiejętności, wynika z badań AICPA & CIMA.



JAKUB BEJNAROWICZ,
dyrektor regionalny na Europę,
AICPA & CIMA

klowi uczenia się wciąż na nowo (ang. learn, unlearn, relearn) oraz ciągłego aktualizowania wiedzy i poszerzania swoich kompetencji podnoszona jest przez AICPA & CIMA od wielu lat. Widzimy jednak, że z każdym rokiem ten imperatyw staje się coraz silniejszy.

Umiejętności, które „robią różnicę”

Gdyby stworzyć schemat aktualnie pożądaných kompetencji w finansach, wyglądałby on jak litera T. Kompetencje techniczne tworzyłyby jego pion – każdy finansista musi je posiadać. To, co wyróżnia niektórych z nich, to część leżąca poziomo, obejmująca przywództwo, zdolność do wywierania wpływu na rozwój biznesu oraz strategiczne myślenie. Konieczne jest także rozwinięcie inteligencji emocjonalnej, bez której trudno wykazać się tymi trzema umiejętnościami. A to właśnie od tych elementów zależy będzie sukces menedżerów i liderów oraz ich perspektywy na rozwój kariery. Mówiąc w skrócie – to one robią tzw. różnicę. W erze ciągłego postępu i wzrostu znaczenia zrównoważonego rozwoju zwiększa się również za-

potrzebowanie na menedżerów, którzy obok tradycyjnych umiejętności takich jak planowanie, organizacja i kontrola, posiadają szerokie zrozumienie biznesu, ryzyk, zarządzania ludźmi i zmianą, zdolność do elastyczności i innowacyjnego myślenia oraz znajomość aktualnego krajobrazu technologicznego. Muszą więc stale się rozwijać, by móc skutecznie prowadzić swoje zespoły, a dzięki temu wspierać osiąganie celów organizacyjnych.

Pętla nieskończoności

Rola finansów uległa zredefiniowaniu, obejmując tworzenie kompleksowych analiz, które pomagają organizacjom przekierować uwagę chociażby na kwestie środowiskowe i społeczne oraz wspierać komunikację i współpracę z szerszym gronem interesariuszy. Podstawowe działania funkcji finansowej, jak np. ocena ryzyka finansowego, generowanie informacji zarządczych i ich atestacja, pozostają niezmiennie. Jednak jak dowodzi badanie *Future of Finance 2.0*, te codzien-

ne obowiązki podążają teraz za dziewięcioetapowym, powtarzalnym cyklem, który nazwaliśmy w języku angielskim „information-to-impact”, co można przetłumaczyć jako „od informacji do wpływu”. Dotyczy on procesu przekształcania informacji w działania mające realny wpływ i w kontekście biznesowym oznacza wykorzystanie zebranych danych do generowania wartościowych wniosków, które następnie prowadzą do konkretnych i mierzalnych efektów.

Dawny model wykorzystujący postęp liniowy został przeprojektowany w tzw. pętlę nieskończoności, która odzwierciedla rolę finansów w ocenie osiąganych wyników przy określaniu przyszłych potrzeb biznesowych i informacyjnych. Odpowiada też na potrzebę skanowania horyzontu, ponownej oceny i identyfikacji nowych źródeł danych, których wcześniej mogło zabraknąć w naszym uporządkowanym liniowym modelu. Taki cykl umożliwia również nowy sposób opowiadania historii wykraczający poza finansowe terminy i zagadnienia. Koncentruje się na gromadzeniu informacji zarządczych i tworzeniu raportów obejmujących dużo szerszy kontekst, które mogą być wykorzystane w wielu dyskusjach, na różnych szczeblach i w gronie różnych grup odbiorców, a w konsekwencji pomaga organizacjom w zaprojektowaniu modelu operacyjnego promującego większą zrównoważoność.



Gdyby stworzyć schemat aktualnie pożądaných kompetencji w finansach, wyglądałby on jak litera T.

W ramach szeroko zakrojonego globalnego programu, który rozpoczęliśmy w 2019 r., analizującego przyszłość i ekosystem profesji finansowej oraz definiującego umiejętności, kompetencje i wiedzę niezbędne w stale zmieniającym się świecie biznesu, powstała publikacja zatytułowana „Future of Finance 2.0: Re-defining Finance for a Sustainable World”. Jak wynika z badań AICPA & CIMA, jednym z najwyraźniej rysujących się trendów jest wykorzystanie sztucznej inteligencji (ang. artificial intelligence, AI) oraz jej wpływ na funkcję finansową, ale co istotne, przy równoczesnym skierowaniu uwagi finansów na aspekty, ludzkie takie jak utrzymywanie relacji czy nabywanie nowych umiejętności. Konieczność poddania się cy-

Znaczenie mentoringu i coachingu w rozwoju menedżera

Dzisiaj często mówi się o tzw. samorozwoju zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Jest to proces ciągłego doskonalenia siebie i swoich umiejętności.



BARTOSZ ŁUCZAK,

lider zespołu fuzji i przejęć, Forvis Mazars Polska

Coaching i mentoring wpisują się doskonale w procesy związane z samorozwojem. Wiele firm kształci pracowników o odpowiednich predyspozycjach i doświadczeniu na coachów, którzy następnie pracują ze swoimi koleżankami i kolegami mającymi zdefiniowane obszary rozwojowe. Inne firmy regularnie organizują dla takich osób procesy mentoringowe. Oczywiście, mówimy tutaj o pracownikach dobrze rokujących, którym trudno satysfakcjonująco radzić sobie w jakimś obszarze. Procesy coachingowe i mentoringowe pozwalają im zwiększyć efektywność działań.

Pomoc menedżerom w rozwijaniu umiejętności zarządczych

Coaching biznesowy (którego nie należy mylić z life coachingiem, zorientowanym na życie osobiste) pomaga menedżerom w rozwijaniu umiejętności zarządczych oraz w realizowaniu celów biznesowych.

Mentoring ma w zasadzie bardzo podobne cele. Różnica między tymi procesami samorozwojowymi polega na tym, że mentorka lub mentor to osoba o odpowiedniej wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościach, która dzieli się swoim know-how z mentee, wspiera daną osobę i pomaga jej w rozwoju. Niekoniecznie posiada formalne kwalifikacje do pełnienia tej roli, w odróżnieniu od coacha, który bardzo często odbył certyfikację w jednej z działających na rynku instytucji.

W obu tych procesach przydaje się umiejętność budowania relacji, aktywnego słuchania, zadawania pytań i udzielania informacji zwrotnej. Jednocześnie coach w dużo większej mierze pracuje z istniejącymi, rozumianymi szeroko zasobami coachee, pomagając jej samej lub jemu samemu znaleźć potrzebne rozwiązania.

Coaching i mentoring są zwykle procesami ograniczonymi w czasie. Zaczynają się od zdefiniowania celu lub celów, po którym następuje praca nad określonym obszarem. Towarzyszy jej bieżąca i końcowa ewaluacja, która pozwala zorientować się, czy procesy samorozwojowe idą w dobrym kierunku. W metodach tych często wykorzystywane są różne narzędzia, takie jak na

przykład koło życia. Ta metoda daje coachee możliwość spojrzenia z szerszej perspektywy na jego sytuację zawodową i prywatną. Coachee ocenia poziom satysfakcji z różnych obszarów życia i podejmuje decyzję, na jakich kierunkach rozwoju chciałby się skupić. Czasami konieczne są kompromisy – nie jest możliwy postęp we wszystkich obszarach, czasem odbywa się to kosztem niektórych z nich.

Coaching i mentoring nie mają nic wspólnego z psychoterapią (nie sięgają tak głęboko), która zwykle ma długie ramy czasowe i musi być prowadzona przez wykwalifikowaną psychoterapeutkę lub psychoterapeutę.

Istotne zmiany

Miałem okazję uczestniczyć zarówno w procesach coachingowych, jak i mentoringowych. Jestem przekonany, że oba potrafią wnieść wiele w życie odpowiednio coachee lub mentoree. Są pomocą w osiągnięciu konkretnych celów w zakresie rozwoju zawodowego na przykład poprzez zdefiniowanie kompetencji i kontaktów, które są niezbędne do osiągnięcia awansu oraz stworzenie planu ich nabywania. Pozwalają także rozwijać umiejętności, w szczególności te zarządcze. Przykładowo, mogą to być: przygotowanie do spotkań sprzedażowych lub negocjacyjnych, rozwijanie umiejętności prezentacyjnych, albo rozwiązywanie trudnych sytuacji w zarządzanym zespole.

Wielką zaletą coachingu jest jego



uniwersalność. Coach nie musi być specjalistą od analizowanego tematu, by pomóc coachee (choć, oczywiście, jest to bardzo pomocne). Dzięki znajomości wspomnianych wcześniej metod pracy może tak ukierunkować swoją podopieczną (lub podopiecznego), by osoba ta samodzielnie znalazła najwłaściwszą dla siebie metodę dążenia do celu.

Natomiast w przypadku mentoringu nie do przecenienia jest zasób wiedzy i kompetencji mentorki lub mentora. Są to zwykle specjaliści w swojej dziedzinie, którzy osiągnęli w niej wiele zawodowo. Dzięki temu mogą ustrzec mentee przed „wymyśleniem koła na nowo” i popelnianiem tych samych błędów, które wcześniej były ich udziałem. Z drugiej strony mogą przekazać konkretne umiejętności techniczne i rady co do skutecznych metod osiągnięcia celów, które stoją przed mentee.

Oczywiście zarówno coaching

, jak i mentoring są procesami interpersonalnymi. Często trudniej jest pracować z coachem czy mentorem, z którym nie nawiążemy choćby nici porozumienia.

Znam oba te procesy. W moim wypadku najlepiej działały spotkania z coachem, który mógł jednocześnie wkroczyć w rolę mentora. Dzięki jego kwalifikacjom nasze spotkania miały ustrukturyzowany i merytoryczny charakter.

W Forvis Mazars wspieramy pracowników nie tylko w rozwoju merytorycznym, np. poprzez dofinansowanie zdobywania przez nich kwalifikacji ACCA, CFA itd. Każda będąca w organizacji lub dołączająca do niej osoba jest objęta programem mentoringowym. Oznacza to, że każdy z nas otrzymuje wsparcie mentora od pierwszego dnia pracy, realizując wyznaczane przez niego cele, które są elementem określonej ścieżki rozwoju zawodowego w naszej firmie.

Skuteczna motywacja pracowników i budowanie przyjaznego miejsca pracy to bardzo ważne wyzwanie, przed którym stoi każdy manager, ale – niestety – często nie jest ono umieszczane wysoko na liście priorytetów. Jest to jednak błędem. Bez zaangażowania i lojalności pracowników bardzo trudno osiągnąć sukces na rynku biznesowym, a zbyt wysoka rotacja czy tzw. zjawisko quiet quitting („ciche odchodzienie”) generują wysokie koszty. Jak więc stworzyć atrakcyjne miejsce pracy?

Według raportu płacowego Hays, „Hays Poland Raport płacowy 2023”, pracownikom zależy przede wszystkim na rozwoju, wynagrodzeniu, ale także na atmosferze w zespole, stabilności, bezpieczeństwie i benefitach pozapłacowych. Nie można zaś mówić o świadczeniach pozapłacowych i nie wspomnieć o ich kluczowych składnikach: pakiecie medycznym, ubezpieczeniu czy benefitach, które najbardziej wpływają na samopoczucie i efektywność pracowników.

Dlatego właśnie, z perspektywy menedżera, niezmiernie istotne jest motywowanie pracowników do aktywności fizycznej. Po pierwsze, badania przeprowadzone przez brytyjskich naukowców wykazały, że regularne treningi prowadzą do wzrostu produktywności pracowników nawet



MATERIAŁ PARTNERA

SKUTECZNA MOTYWACJA ZESPOŁU

o 15 proc.i. Nie miało znaczenia nawet to, co trenują lub jak długo – co jedynie podkreśla zasadność karty sportowej takiej, jak FitProfit czy FitSport, która pozwala na szeroki wybór aktywności. Chodziło o sam fakt ruchu. Długość treningu za to wpływa na samopoczucie: już 25 minut aktywności sportowej poprawia nastrój o 30 proc. w porównaniu z osobami niećwiczącymi.

Działa niczym antydepresant, obniżając poziom stresu, niepokoju oraz przeciwdziałając kołataniu serca.

Sport posiada również bardzo duży wpływ na motywację i satysfakcję, którą pracownik czerpie z pracy, a docenienie przełożonego jeszcze większy. Dlatego warto też wprowadzić w zespole wewnętrzny bene-

fit, służący jako motywator za dobrze wykonywane obowiązki: dodatkową przerwę. Dokładnie ta myśl przyświecała nam podczas wdrażania całkowicie nowego benefitu w VanityStyle, gdzie 30 minut każdego dnia pracy można przeznaczyć na trening fizyczny, jogę, praktykę mindfulness czy spacer. W ostatnich badaniach pracowniczych w 2023 r. aż 20 proc. osób uznało ją za jedno z najważniejszych rozwiązań well-beingowych w firmie.

Szczęśliwi i usatysfakcjonowany pracownik to zysk dla firmy – ale tylko od pracodawcy zależy, jak faktyczna atmosfera i kultura pracy wpłynę na całociowy dobrostan psychiczny osób, które zatrudnia.

Menedżerze, menedżerko: jeśli szukacie miejsca, w którym będziecie mogli podzielić się swoimi doświadczeniami, otrzymać wsparcie i znaleźć ciekawe inspiracje dotyczące kierowania zespołem i motywowania go, dołączcie do specjalnej grupy na Facebooku: „Strefa Managera”. Znajdziecie tam informacje o praktykach zarządzania, wyzwaniach, z jakimi mierzą się obecnie managerowie i będziecie mogli zwiększać swoje umiejętności, czując się pewnie z otrzymywanym od nas wsparciem w grupie.

Zajrzyj tutaj!



MENEDŻER LIDEREM, KTÓRY INSPIRUJE, MOTYWUJE I WSPIERA ROZWÓJ ZESPOŁU



KATARZYNA MILEWSKA,
Managing Director Ework Group
Poland & Slovakia

W erze cyfryzacji i dynamicznych zmian rynkowych, rola menedżera przeszła ogromną transformację. Kiedyś byliśmy głównie odpowiedzialni za bieżące operacje, dziś musimy być elastyczni, otwarci na nowe technologie i modele pracy, takie jak praca zdalna i hybrydowa, które stały się normą po pandemii COVID-19.

Tworzenie i utrzymanie przyjaznej atmosfery pracy stało się jednym z najważniejszych aspektów nowoczesnego zarządzania. Badania pokazują, że 64 proc. pracowników docenia przyjazną atmosferę w miejscu pracy, co znacząco wpływa na ich zaangażowanie i lojalność. Rola menedżera coraz częściej obejmuje promowanie różnorodności i inkluzywności w zespole, co jest kluczowe w kontekście globalizacji i pracy z międzynarodowymi zespołami.

Nieustanne kształcenie się i rozwijanie swoich kompetencji stało się dla menedżerów niezbędne. Nowe technologie, metody pracy oraz zmieniające się oczekiwania pracowników wymagają ciągłego dostosowywania się i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Adaptacyjność i umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe są obecnie kluczowe dla skutecznego zarządzania zespołem.

Otwartość na zmiany

Z mojego doświadczenia wynika, że praca menedżera jest niezwykle wymagająca. Bycie dobrym menedżerem to nie tylko kwestia posiadania odpowiednich umiejętności technicznych, ale przede wszystkim umiejętności miękkich. Ta rola wymaga ciągłej otwartości na zmiany, elastyczności i gotowości do nauki nowych rzeczy. Zrozumienie i zarządzanie różnorodnym zespołem, dbanie o motywację i zaangażowanie pracowników, a także radzenie sobie z presją i stresem to codzienne wyzwania, z którymi musimy się mierzyć. Efektywne zarządzanie zespołem opiera się na kilku kluczowych praktykach, które znacząco wpływają na efektywność pracy oraz zadowolenie pracowników. Transparentna komunikacja jest fundamentem budowania zaufania i zrozumienia w zespole. Regularne spotkania, zarówno formalne, jak i nieformalne, pomagają w wymianie informacji i pozwalają pracow-



Przez lata pracy jako menedżerka obserwowałam, jak nasza rola ewoluowała w fascynujący sposób. Staliśmy się liderami, którzy inspirują, motywują i wspierają rozwój swoich zespołów. Zmieniające się oczekiwania pracowników, rozwój technologii oraz globalizacja zmuszają nas do ciągłego dostosowywania się i poszukiwania nowych metod zarządzania.

nikom czuć się zaangażowanymi w procesy decyzyjne. Regularne dostarczanie feedbacku jest niezbędne do ciągłego doskonalenia. Pozytywna informacja zwrotna motywuje, a konstruktywna krytyka wskazuje obszary do poprawy. Promowanie ciągłego rozwoju zawodowego poprzez szkolenia i rozwój pracowników nie tylko podnosi ich kompetencje, ale również pokazuje, że firma ceni ich rozwój i przyszłość. Kursy, warsztaty, konferencje i dostęp do najnowszych zasobów edukacyjnych są kluczowe. Mentoring i coaching są wartościowymi narzędziami, które mogą pomóc pracownikom rozwijać się zawodowo i osobiście.

Elastyczność jest kluczowa

W dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym, elastyczność jest kluczowa. Metodyki takie jak Agile promują iteracyjne podejście do realizacji projektów, co pozwala na szybkie reagowanie i warunki rynkowe. Zachęcanie zespołu do innowacyjnego myślenia i otwartości na nowe pomysły może prowadzić do lepszych rozwiązań i bardziej efektywnej pracy. Budowanie zaangażowania i motywacji pracowników jest kolejnym istotnym elementem efektywnego zarządzania zespołem. Przyjazna atmosfera pracy, docenianie wysiłków pracowników oraz oferowanie atrakcyjnych benefitów, takich jak elastyczny czas pracy czy prywatna opieka

medyczna, znacząco wpływają na zadowolenie i lojalność pracowników. Integracja zespołu poprzez wspólne cele, wartości i misję firmy pomaga w budowaniu silnej, zgranej grupy, która pracuje efektywnie i z pasją.

Praca menedżera wymaga balansu pomiędzy byciem liderem a byciem mentorem. Każdego dnia uczę się czegoś nowego, nie tylko o moich współpracownikach, ale również o sobie samej. Sukces w tej roli nie przychodzi łatwo – wymaga poświęcenia, determinacji i niesłabnącej chęci do samodoskonalenia. Wierzę jednak, że właśnie te trudności sprawiają, że praca menedżera jest tak satysfakcjonująca. Widząc rozwój mojego zespołu, ich sukcesy i zaangażowanie, wiem, że każda chwila poświęcona na doskonalenie moich umiejętności i podejścia do zarządzania jest tego warta.

Edukacja i samodoskonalenie są niezwykle ważne

Warto tu wspomnieć o dostępnych e-learningach i microlearningach. Te metody są szczególnie wartościowe ze względu na swoją elastyczność i możliwość dostosowania do indywidualnych potrzeb. E-learningi, oferujące szeroki wachlarz kursów i szkoleń, umożliwiają zdobywanie wiedzy w dogodnym czasie i miejscu. To szczególnie ważne dla zabieganych menedżerów, którzy muszą łączyć naukę z codziennymi obowiązkami zawo-

dowymi. E-learning umożliwia dostęp do globalnej wiedzy i najlepszych praktyk z różnych dziedzin, co pozwala na ciągłe podnoszenie swoich kompetencji.

Microlearning polega na przyswajaniu wiedzy w krótkich, skoncentrowanych modułach, co jest idealne dla osób, które nie mają czasu na długie kursy. Dzięki temu można szybko i efektywnie zdobywać konkretne umiejętności. Ten model edukacji jest bardzo elastyczny i pozwala na dostosowanie tempa nauki do indywidualnych potrzeb i możliwości. Platformy online umożliwiają dostęp do kursów i szkoleń od najlepszych ekspertów z całego świata. Wiele renomowanych uczelni i firm szkoleniowych oferuje swoje programy w formie online, co znacznie poszerza możliwości edukacyjne. Dzięki technologii, menedżerowie mogą uczestniczyć w webinarach, warsztatach i konferencjach online, co pozwala na ciągłe doskonalenie się i bycie na bieżąco z najnowszymi trendami i technologiami.

Ciągły rozwój zawodowy i kształcenie się są kluczowe w dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie. Menedżerowie, którzy inwestują w swój rozwój, są lepiej przygotowani do sprostania wyzwaniom i wykorzystania nowych możliwości. Wiedza i umiejętności zdobyte poprzez szkolenia, kursy i studia podyplomowe pozwalają na utrzymanie konkurencyjności i adaptację do zmieniających się warunków rynkowych.

Z perspektywy własnego doświadczenia

Z perspektywy osoby, która za pół roku kończy studia MBA, mogę śmiało stwierdzić, że była to jedna z najlepszych decyzji w kontekście mojego rozwoju zawodowego. Program MBA nie tylko rozwinął moje umiejętności zarządzania i przywództwa, ale również umożliwił mi nawiązanie wartościowych relacji zawodowych. Networking, będący integralną częścią tych studiów, okazał się nieoceniony. Spotkania i współpraca z ludźmi z różnych branż i o różnych doświadczeniach zawodowych nie tylko poszerzyły moje horyzonty, ale także stworzyły możliwości do wymiany wiedzy i pomysłów. Relacje, które nawiązałam w trakcie studiów MBA, są bezcenne – to sieć profesjonalistów, na której mogę polegać, konsultować się i z którą mogę współpracować w przyszłości. Znaczenie networkingu w biznesie jest ogromne, otwierając drzwi do nowych możliwości, partnerstw i współpracy, które mogą prowadzić do innowacyjnych projektów i rozwoju kariery.

Studia MBA pomogły mi lepiej zrozumieć globalne trendy biznesowe i przygotować się na przyszłe wyzwania zawodowe. Program oferuje wszechstronne podejście do zarządzania, łącząc teoretyczną wiedzę z praktycznymi umiejętnościami. Wykłady prowadzone przez doświadczonych ekspertów oraz studia przypadków z rzeczywistego świata biznesu pozwalają na głębsze zrozumienie skomplikowanych aspektów zarządzania i strategii.

Dodatkowo, studia MBA są wyjątkowe ze względu na możliwość uczestniczenia w różnorodnych projektach i warsztatach, które rozwijają umiejętności analityczne, strategiczne i przywódcze. Każde zadanie, projekt grupowy czy dyskusja to okazja do nauki i doskonalenia się. Z perspektywy czasu, widzę, że inwestycja w te studia była inwestycją w siebie – w rozwój mojej kariery, umiejętności oraz sieć kontaktów, które będą mnie wspierać przez całe życie zawodowe.

Nieustanne doskonalenie się jest nie tylko zaletą, ale wręcz koniecznością w dzisiejszym świecie. Inwestowanie w rozwój osobisty i zawodowy pozwala menedżerom sprostać nowym wyzwaniom, wykorzystać nadarżające się okazje i efektywnie zarządzać zespołami. Właśnie dlatego ciągle kształcenie się i adaptacja do zmieniających się warunków są kluczowe dla każdego, kto pragnie osiągnąć sukces w swojej karierze zawodowej.

Dostosować programy edukacyjne do specyficznych potrzeb różnych branż

Przygotowując programy edukacyjne, przede wszystkim zastanawiamy się nad kompetencjami stanowiskowymi. Dostosowując je do potrzeb branżowych, powinniśmy zdefiniować także kompetencje branżowe.



DANUTA MIREK,
trenerka, Lauren Peso Polska

Będzie to przydatne nie tylko do planowania procesu rozwojowego, ale także np. do procesu rekrutacyjnego. Przykład: w silnie konkurencyjnym środowisku kompetencją branżową może być pozyskiwanie informacji o działaniach konkurencji i nowościach na rynku. Rozwój tej kompetencji powinien być uwzględniony w szkoleniu miękkim np. dotyczącym obsługi klienta, ale może też być podstawą do kształtowania postawy i umiejętności wszystkich pracowników firmy. Wtedy jednym z celów każdego wydarzenia rozwojowego będzie pobudzenie u pracowników zainteresowania otoczeniem biznesowym.

Dostosowanie z punktu widzenia osób zarządzających szkoleniami i budżetem

Dostosowanie formy, czyli trybu kształcenia to najczęściej zainteresowanie osób zarządzających szkoleniami i budżetem. Specyficzny układ różnych wydarzeń rozwojowych zazwyczaj jest wynikiem świadomego działania i doświadczenia (np. w dużych firmach), a czasami tworzy się spontanicznie, dzięki inicjatywie pracowników i otwartości kierownictwa czy właścicieli.

Poniżej przedstawiam dwa przykłady takiego dopasowania:

Przypadek 1: branża energetyczna (Fotowoltaika)

Jest to branża, w której pojawia się wiele zmian i nowości technologicznych, dynamicznie zmienia się sytuacja rynkowa, która jest powiązana m.in. ze zmianami prawnymi. Wskazane poniżej formy rozwoju są realizowane w firmie średniej wielkości. Szkolenia są odpowiedzią na pojawiające się wyzwania i nowe projekty, inicjatywa wychodzi głównie od samych pracowników. Realizowane programy edukacyjne i rozwojowe dotyczą w głównej



mierze kompetencji twardych: wiedzy technicznej i prawnej. Wiedza jest rozwijana przez takie formy jak:

- Wymianę wiedzy pomiędzy pracownikami w ramach zespołów projektowych (wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów- rozwój on the job).
- Szkolenia organizowane przed poddostawców (zwłaszcza takie, w których dla wykorzystywania produktów danej firmy potrzebne są certyfikaty). W ocenie pracowników szkolenia te są dobrze przygotowane i prowadzone. Pracownicy mają możliwość konsultacji z trenerami po szkoleniu.
- Samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu (np. webinarium, filmy instruktażowe itp.), instrukcji do produktów itp. Firma daje czas i możliwość rozwoju pracowników w ten sposób. Jest to bardzo ważna forma uczenia się.
- Targi i wizyty u poddostawców. Wydaje się, że w tej branży te formy zdobywania informacji o nowościach, wymiany wiedzy oraz zdobywania kontaktów wciąż są bardzo istotne.
- Indywidualne projekty innowacyjne. Firma daje przestrzeń (organizacyjną, czasową) dla uczenia się poprzez tworzenie produktów innowacyjnych, które docelowo mają poszerzyć zakres oferty dla klientów.
- Inne szkolenia „tradycyjne” (np. prawne, dotyczące zmian w prawie energetycznym czy budowlanym).
- Wewnętrzne szkolenia dla przedstawicieli handlowych, które obejmują zagadnienia techniczne, prawne oraz związane z obsługą klienta. Wydaje się, że kluczem do sukcesu takiego podejścia do rozwoju jest postawa pracowników i właścicieli

firmy. Pracownicy są zaangażowani w swoją pracę, otoczenie biznesowe mobilizuje ich do ciągłego rozwoju; posiadają też kompetencje w zakresie poszukiwania źródeł wiedzy oraz samodzielnego uczenia się. Właściciele dają z kolei szansę na rozwój wspierając od strony finansowej i czasowej inicjatywy pracowników w tym zakresie oraz współuczestnicząc w tym rozwoju (np. poprzez udział w targach, rozmowy na temat innowacji itp.)

Przypadek 2: branża IT

Międzynarodowa korporacja z funkcjonującym Działem Szkoleń. Rozwój kompetencji twardych jest realizowany przez zasoby własne firmy (wewnętrzne szkolenia, webinarium, projekty itp.).

Poniżej w zarysie przedstawię jak przygotowywane są i prowadzone programy rozwojowe w obszarze kompetencji miękkich dla oddziałów w Polsce.

Potrzeby rozwojowe zostały zidentyfikowane przez pracowników Działu Szkoleń na podstawie rozmów z pracownikami, obserwacji, wyników SOP. Program został zrealizowany we współpracy z zewnętrznym dostawcą usług szkoleniowych. Dostosowanie programu polegało na:

- wyborze adekwatnych tematów (np. zarządzanie zespołem rozproszonym profilaktyka stresu);
- wyborze formy (formuła mieszana: część szkoleń online, część stacjonarnie);
- wyborze treści: część ćwiczeń została opracowana na bazie informacji dostarczonych przez Dział Szkoleń oraz dzięki doświadczeniu trenerów, którzy wcześniej pracowali dla branży IT. Projekt spotkał się z pozytywną oceną uczestników, którzy stwierdzili, że potrzebują rozwoju wiedzy w obszarze kompetencji miękkich nie tylko dla efektywnego pełnienia funkcji menedżerskich, ale również dla własnego rozwoju osobistego. Zaskoczeniem było to, że wyrazili oni zdecydowaną preferencję co do formy szkoleń (stacjonarne, a nie online).

Dostosowanie z punktu widzenia trenera

Dostosowanie z punktu widzenia trenera prowadzącego zajęcia dotyczy stosowanych metod oraz treści merytorycznych. Przed stworzeniem programów należy więc poznać specyfikę branży/ firmy poprzez wywiady z pracownikami, śledzenie zagadnień branżowych (literatura, Internet) i współpracę z Działem szkoleń. Dzięki temu trener będzie w stanie przygotować np. ćwiczenia bazujące na przykładach, problemach danej organizacji czy branży. Bardzo pomocne jest też praktyczne doświadczenie. Jeśli pracowaliśmy w danej branży lub też dla danej branży, to warto to doświadczenie poddać refleksji i opisać. Co jest charakterystyczne, jeśli chodzi o organizację pracy, wyzwania, przed którymi stoją pracownicy, umiejętności

i wiedzę, którą trzeba posiadać, kulturę organizacyjną? Jakie to ma znaczenie dla programu edukacyjnego? Jakie metody dobrać? Jakie treści? Co będzie interesowało uczestników?

Przykład: branża produkcyjna

Wyniki powyższej analizy doprowadziły do dopasowania formy, metod i treści w programie rozwojowym dla brygadzystów po nazwą „Akademia lidera”. W zakresie formy zamiast szkoleń całodziennych została wprowadzona formuła spotkań 3-godzinnych, z jednym tematem przewodnim. Metody dopasowano do stażu na stanowisku (przewaga dyskusji, studiów przypadków dla starszych stażem, filmów instruktażowych, role play, Q&A dla grup z mniejszym stażem), wybrano też najważniejsze treści i tematy. Przykłady prezentowane w studiach przypadków, scenariuszach role play itp. zostały opracowane na bazie sytuacji zarządczych, z którymi spotykają się brygadziści (np. rozwiązanie sytuacji konfliktowej w zespole dotyczącej podziału pracy).

Dostosowane programy edukacyjne są zazwyczaj bliższe potrzebom osób uczących się, bardziej dopasowane do ich potrzeb. Trener ma też zazwyczaj większą swobodę i elastyczność, może „podążyć” za grupą. Musimy być jednak świadomi pewnego ryzyka: zwłaszcza jeśli są to jednorazowe projekty, mogą być bardziej narażone na to, że zakładane cele nie zostaną zrealizowane, np. z powodu trudności czasowych. Należy również pamiętać o czasie przeznaczonym na projektowanie. Z tego powodu programy dostosowane mogą być droższe od tych standardowych.



Dostosowanie formy, czyli trybu kształcenia to najczęściej zainteresowanie osób zarządzających szkoleniami i budżetem.