

# EDUKACJA MENEDŻERA



## Czy warto się dokształcać?

**Nie tylko warto, ale nawet trzeba. W marketingu funkcjonuje powiedzenie: „wyróżnij się albo zgiń”. W dziedzinie szkoleń można pokusić się o hasło: „ucz się lub zgiń”. Nowych informacji przybywa w tak szybkim tempie, że osoby, które nie widzą potrzeby dokształcania, po prostu narażają się na wypadnięcie z rynku pracy.**



**Michał Chlebowski**

Senior Manager Business Development,  
EY Academy of Business

Zdarza się, że wiedza uzyskana na pierwszym roku studiów może być nieaktualna na ostatnim, zwłaszcza jeśli są to kierunki związane z nowymi technologiami. Z badań i obserwacji trendów wynika, że 65 proc. dzieci rozpoczynających dziś naukę w szkole będzie pracowało w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Jednocześnie system edukacji nie nadąża za potrzebami rynku pracy – 40 proc. firm w Unii Europejskiej przyznaje, że ma problemy ze znalezieniem pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje.

### Umiejętność uczenia się przez całe życie

Polacy są coraz bardziej świadomi dynamiki zmian w otaczającym

świecie (w tym również w biznesie). Z badań przeprowadzonych kilka lat temu przez PARP wynika, że 20 proc. (4,8 mln) Polaków uczestniczyło w różnych formach edukacji – kursach, szkoleniach, warsztatach, seminariach, konferencjach lub studiach podyplomowych. Z kolei raport GUS z zeszłego roku wskazuje, że co czwarta osoba w wieku 25-64 lat wzięła udział przynajmniej w jednym kursie lub szkoleniu. Z jednej strony, maleje liczba osób zainteresowanych studiami – być może dlatego, że dyplom uczelni wyższej jest coraz bardziej powszechny w krajach OECD, ale nie daje gwarancji lepszego zatrudnienia i wyższych zarobków. Z drugiej strony, rośnie liczba ludzi, którzy chcą korzystać z mniej formalnych, krótszych i bardziej intensywnych sposobów uczenia się, takich jak szkolenia. Korzysta z nich 29 proc. więcej osób niż 10 lat temu, a autorzy raportu GUS przewidują, że do 2021 roku liczba ta wzrośnie do 35 proc. Umiejętność uczenia się przez całe życie staje się ważniejsza niż typowa edukacja. Uczymy się cały czas, a procesy edukacyjne stały się nierozłącznym elementem

każdego aspektu życia. Dostęp do wiedzy w dobie internetu przestał być problemem. Trudność obecnie stanowi szybkie dezaktualizowanie się wiedzy w wielu dziedzinach, a przede wszystkim umiejętność odpowiedniego wykorzystania zdobywanej wiedzy w codziennym życiu.

### Szansa na rozwój osobisty

Jaka jest motywacja do lifelong learning? Najczęściej jest to chęć zachowania obecnej pracy, pragnienie zdobycia nowej posady lub założenia własnej działalności gospodarczej. Chcemy zmienić przebieg swojej kariery lub wzniesić ją na wyższy poziom – szacuje się, że dziś zmieniamy pracę przeciętnie 10-15 razy w ciągu życia.

Jednym z najbardziej popularnych narzędzi dających szansę na szybki rozwój osobisty są dzisiaj szkolenia. Odpowiednio przygotowane są odpowiedzią na wyżej wspomniane problemy obecnych procesów edukacyjnych – aktualność wiedzy i umiejętność jej szybkiego zastosowania w praktyce. Dlatego pracownicy chętniej zatrudniają się w przedsiębiorstwach oferujących jasne ścieżki kariery i wspomniane możliwości rozwoju, a szkolenia traktują jako element decydujący o atrakcyjności pracodawcy. Firmy – z kolei – poszukują kandydatów do pracy, którzy chcą się uczyć i są otwarci na nowe narzędzia i innowacyjne rozwiązania. Ba-

danie zrealizowane na zlecenie EY Academy of Business pokazuje, że szkolenia są istotne dla pracowników, a pracodawcom mogą posłużyć do przyciągnięcia najlepszych kadr i zapewnić kształcenie oczekiwanych kompetencji.

### Kompetencje przyszłości

Na współczesnym rynku pracy na znaczeniu zyskują dwa trendy. Pierwszym jest automatyzacja i AI (ang. Artificial Intelligence), która jest zagrożeniem nie tylko dla pracowników fizycznych, ale także dla „białych kołnierzyków”, pracujących w branżach związanych z zarządzaniem wiedzą. Drugim – gig economy, czyli forma zatrudnienia tymczasowego, zewnętrznego i niezależnych pracowników na potrzeby poszczególnych projektów. Szacuje się, że do końca obecnego dziesięciolecia w takiej formule będzie pracowało ponad 40 proc. Amerykanów. W Polsce również liczba osób pracujących projektowo powiększa się z roku na rok i nie zanosi się na to, żeby był to stan przejściowy. „Giggersi” są to często również osoby posiadające unikalne kompetencje. Oba te zjawiska wymagają od pracowników elastyczności, kompetencji komunikacyjnych, umiejętności „zarządzania własnym czasem” czy zdolności zarządzania zmianą. Są to tzw. umiejętności miękkie. Można je rozwijać, korzystając z darmowych webina-

rów, konferencji, filmów instruktażowych w social mediach. Stale rośnie też oferta szkoleń tego typu, w czym jako EY Academy of Business mamy spory udział. Menedżerowie z doświadczeniem szukają zajęć z motywowania pracowników (w tym motywacji pozafinansowej) czy doskonalenia umiejętności komunikacyjnych. Już jakiś czas temu pojawiła się powszechna świadomość, że „tryb nakazowo-rozdzielczy” już nie działa i to menedżerowie muszą dostosować swoje umiejętności do potrzeb zespołu, a nie odwrotnie. Młodszy uczy się np., jak budować swój autorytet, dbać o wizerunek, tworzyć zespół, zarządzać swoją efektywnością. Soft skills to jedne z niewielu umiejętności, z którymi sztuczna inteligencja i automatyzacja na razie nie będą w stanie walczyć. Już dziś od osób z działów IT wymaga się nie tylko fachowej wiedzy, ale także sprawnego komunikacji (w tym pisemnej), umiejętności negocjacji, prezentacji idei czy produktu. Trzeba pamiętać, że umiejętności miękkie nie są wtórne i mniej ważne od umiejętności twardych. Bez cienia przesady można je określić kompetencjami przyszłości, które zdecydują o sukcesie i przetrwaniu firm oraz samego menedżera. Czy warto się dokształcać? Jak widać, TAK! Trend jest jasny: w najbliższej przyszłości firmy będą poszukiwały kompetencji, a nie osób.



## EDUKACJA MENEDŻERA

## Właściwie zdefiniować rolę menedżera

Coraz większe i trudne do zrealizowania oczekiwania wobec menedżerów oraz będące tego konsekwencją przeciążenie w tej roli, stają się bardziej zauważalne.



Maciej Kocurek

prezes zarządu, Wszchnica UJ

Menedżerowie odpowiedzialni są niezmiennie za wynik. Towarzyszy temu konieczność wdrażania ciągłych zmian, aby nadążyć za rynkiem lub wymaganiami własnej firmy. Wymaga to osobistej elastyczności, ciągłego pozyskiwania kolejnych kompetencji, a także nauczenia zespołu, jak funkcjonować w nowej sytuacji. Dużo więcej wymagają także od menedżerów ich pracownicy. Coraz częściej jasno deklarują swoje oczekiwania, wymagając uwagi, wysłuchania i adekwatnej reakcji. Pracownicy oczekują również rozwoju,

partnerskiego traktowania i możliwości wpływu na kluczowe decyzje. Trendy te opisuje między innymi raport Wszchnicy UJ „Organizacja w okresie dojrzenia. Jakie są oczekiwania pracowników wobec kultury organizacyjnej?”.

#### Konieczność wsparcia

W związku z tym można również zaobserwować kłopot z rekrutacją na stanowiska menedżerskie. Ludzie bądź nie chcą być menedżerami, bądź doświadczając dużych trudności, złożoności i presji szybko rezygnują. Czasem rezygnacja jest zbyt trudna z powodów finansowych i prestiżowych, wtedy taka osoba, nie radząc sobie, tkwi w sytuacji niekomfortowej dla niej, zespołu i organizacji. Jak wspierać menedżerów w takiej sytuacji? Po pierwsze, kompleksowe przygotowanie, którego istotą powinno być właściwie zdefiniowanie roli menedżera. Rozumienie

kontekstu, w którym funkcjonują, a także świadomość tego czego się ode mnie wymaga oraz jaka jest moja odpowiedzialność, będą podstawą dla kształtowania samodzielności przyszłych menedżerów. Po drugie, sprofilowanie stanowiska menedżerskiego i wymagań wobec tej roli w taki sposób, by był czas na pracę z ludźmi. Po trzecie, organizacja bieżącego wsparcia rozwojowego dla menedżerów. Powinno ono opierać się na następujących zasadach:

• **indywidualne podejście** – praca indywidualna z menedżerem w formie coachingu, mentoringu lub doradztwa, realizowana przez zewnętrznego dostawcę, specjalistę HR, lub, w najbardziej pożądanej wersji, przez bezpośredniego przełożonego menedżera. Indywidualne podejście pozwala na dostosowaniu się do potrzeb menedżera i pracy nad jego rzeczywistymi wyzwaniami zawodowymi. Umożliwia potraktowanie go z uwagą, docenie-

nie i poradenie sobie z samotnością w tej roli.

• **koncentracja na rozwiązywaniu problemów** – menedżerowie pracują na rzecz rozwiązania konkretnych problemów, z którymi się mierzą, rozwój kompetencji nie jest priorytetowym celem, pojawia się raczej jako wartość dodana. Ma to ogromny wpływ na motywację do uczenia się.

• **krótkie formy rozwojowe** – w sytuacji kumulacji oczekiwań wobec nich menedżerowie mają bardzo mało czasu na własny rozwój. Należy zatem proponować im coś, co prowadzi do rozwiązania ich problemów (o tym powyżej) oraz zajmuje mało czasu. Sprzyja temu indywidualne podejście, ponieważ sesje jeden na jeden trwają 45-90 minut. W tym kontekście ewentualne szkolenia powinny mieć charakter „pigułkowy” – ograniczone w czasie i precyzyjnie zawężone tematycznie. Sensowną praktyką są również krótkie (60-90 minut), wewnętrzne spotkania menedżerów, podczas których analizują oni sytuacje trudne pojawiające się w ich pracy oraz dzielą dobrymi praktykami.



## Jakie kompetencje można wyszkolić, czyli o granicach możliwości edukacji menedżerskiej

Zacnę od odpowiedzi na to zaczepne pytanie w tytule artykułu: **wszystkie! I w zasadzie na tej optymistycznej odpowiedzi mogłabym zakończyć, jednak jest ona podszyta szyderczą prowokacją. Gdyby tak bowiem było uznalibyśmy, że człowieka można po prostu wytresować lub poskładać jak model żaglowca wedle własnej instrukcji. Oczywiście jest to niedorzeczne, choć nie niemożliwe, w tym sensie, że już wielu próbowało. Ze skutkiem krótkoterminowym, a nawet z ograniczonym terminem przydatności.**



Magdalena Trus-Urbańska

trener, CERTES

My, trenerzy, specjaliści od rozwoju menedżerów, sami wprowadziliśmy do szkoleniowego krwioobiegu pojęcie „szkolenia z kompetencji miękkich”. Kompetencja składa się z trzech komponentów: wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Kolejność tychże nie jest przypadkowa. Oznacza to, że kompetencje można nabyć, ale nie się z nich przeszkolić. Nie oznacza to, że szkolenia i rozwój pracowników pozbawiony jest sensu. Oznacza to jedynie, że warto na edukację menedżerską patrzeć, nie jako na jednorazowy akt wyposażania go w wiedzę i umiejętności. Te ostatnie bowiem musi wypróbować w naturalnym środowisku, jakim jest organizacja, a nie w labo-

ratorium jakim jest dwudniowe szkolenie.

#### W procesie ciągłej zmiany

Zdobywanie koniecznego doświadczenia jest edukacją trwającą, dziejącą się ciągle, weryfikowalną i poddawaną modyfikacjom. Swen Brinkman w swojej bestsellerowej książce „Poczuj grunt pod nogami. Jak uciec z pułapki samorozwoju” już we wstępie zwraca uwagę, że pracując w organizacjach uczących się, jedynym stabilnym punktem odniesienia jest ciągła zmiana. Co za tym idzie, to czego nauczyliśmy się wczoraj, dnia następnego może być nieaktualne. Stąd właśnie z pojęcia „rozwijania kompetencji” uczyniliśmy kluczowe pojęcie, które konsekwentnie szerzymy we wszelkich systemach edukacyjnych i organizacjach. Autor słusznie zauważa, że zaczęliśmy instrumentalizować cechy osobiste. Wypręparowaliśmy z nich te, które są najbardziej przydatne, tj: otwartość, zaangażowanie, kreatywność, komunikatywność itp. Któż bowiem chciałby pracowników zamkniętych w sobie, niezdolnych do poszukiwa-

nia innowacyjnych rozwiązań, czasami pracujących z mniejszą werwą? No kto? Ja. To by bowiem mogło znaczyć, że w zespole mam ludzi, którzy żyją, a nie tylko oddychają, żeby przeżyć.

#### „Organizacja idealna”

Stwórzmy jednak, na potrzeby tego artykułu, organizację idealną. Taką, w której nikt nie wpadł na szalony pomysł, by ludzi traktować jako byty skończone i równo przycięte wedle firmowego wzoru. W organizacji idealnej zaczęlibyśmy od pytania, jakiego specjalisty aktualnie potrzebuje organizacja, a nie jaki on ma być. Przyglądalibyśmy się jego cechom i mocnym stronom, tym które wybrzmiewają w pracy własnej i we współpracy z innymi. Czyniąc tak, nie mielibyśmy czasu na utyskiwanie nad tym, jaki ten ktoś nie jest a być powinien, według naszej subiektywnej opinii. Pracownik pozbawiony tego ukrytego nakazu „bądź bardziej”, „bądź lepiej” w swobodny sposób, poprzez wykorzystywanie swoich umiejętności doświadcza ich bardziej, a nawet lepiej. I w konsekwencji sam z siebie chce może więcej i lepiej. Granice możliwości rozwijania kompetencji menedżerskich tkwią w możliwościach samego człowieka, a nie w tymczasowych potrzebach organizacji.

#### Czy szkolić z kompetencji przywództwa?

Moim ulubionym tematem do burzliwych rozmów z koleżankami i ko-

legami trenerami jest, czy szkolenia z kompetencji przywództwa mają sens i jeśli tak, to jaki? Co z nich wynika? Dostrzegam trzy tendencyjne reakcje menedżerów po szkoleniu: (1) nigdy nie będę liderem, bo nie mam takich właściwości jakie powinien mieć (spadek samooceny), (2) jestem super liderem, mam moc! (pycha), (3) w ogóle mnie to nie obchodzi, to są jakieś bzdury, po co mi to? (opór i wycofanie). Jest też czwarta, acz rzadka – chcę o przywództwie dowiedzieć jeszcze więcej i sprawdzić jakie i czy w ogóle mam naturalne predyspozycje, by być liderem. Choć mogłoby się zdać, że ten imperatyw wewnętrzny ma pułapkę, ja sądzę, że nawet jeśli tak, najbliższej mu do menedżerskiej dojrzałości, w której pokerowe „sprawdzam”, sprawdza się najlepiej. W organizacji idealnej tak bym to sobie wyobrażała – wiem jaki jesteś, co umiesz i czego nie potrafisz, rozumiem, że są granice rozwoju twoich kompetencji – sprawdzmy to!

#### Komunikatywność

Ileokroć na sali szkoleniowej zadają pytanie, czy jest wśród nas osoba niekomunikatywna, nigdy jeszcze nikt się do tej kompetencji niekomunikatywności nie przyznał. Menedżer nie może nie być komunikatywny. Komunikatywność to podstawa sprawnego zarządzania, to w zasadzie podstawa wszystkiego. Jak są kłopoty to na ogół winna jest ta biedna komunikacja, a w zasadzie jej brak. Komunikatywność często jest mylna

z mówieniem. Gdyby z poziomu gadania przejść na poziom dialogu i takiego pojmowania komunikacji międzyludzkiej, okazałoby się, że komunikatywność nie jest osobistą kompetencją, tylko procesem wydarzającym się pomiędzy nami, ludźmi. Komunikujemy się w różnych, jakże odmiennych od naszych, stylach, dlatego warto bardziej nadstawić ucha i szarych komórek, żeby się porozumieć. Czy zatem kompetencja porozumiewania się mieści się w ogóle w granicach możliwości edukacji menedżera? Oczywiście, że tak. Mieści się jak najbardziej i najbardziej pojemnie jak się da. Podobnie jak rozwijanie kompetencji przywództwa, motywowania przez zaangażowanie, efektywnym i satysfakcjonującym zarządzaniem zespołem, ale w bardzo wyraźnie zarysowanych granicach. Na tej granicy wyróżniłabym punkty kontrolne, które warto odwieść projektując edukację dla menedżerów: (1) czy chce uczyć, czy rozwijać, to co już jest?, (2) co to, czego chcę uczyć lub rozwijać, zmieni bądź usprawni? (3) czy rozumiem, że 100 proc. może być tylko naładowana komórka, a nie człowiek?

Im mniej będziemy chcieli zmieniać menedżerów poza granicami ich naturalnych możliwości, a im częściej będziemy stwarzali im warunki do tego by w swobodny sposób, bez nacisku przekraczali legalnie swoje własne granice, tym większa będzie skuteczność rozwojowa. Tak organizacji, jak i menedżerów.

## Najczęstsze błędy menedżerów w zarządzaniu zmianą

Zmiana we współczesnej firmie jest czymś nieuniknionym. Wynika to z konieczności dostosowania się do zmieniającego się otoczenia (prawa, które reguluje nasze działania, podmiotów współpracujących z organizacją, interesantów korzystających z naszych usług itd., itp.). I chociaż podświadomie chcemy utrzymać status quo, bo kojarzy nam się to z bezpieczną przystanią, musimy zdać sobie sprawę, że niezmiennosc firmy pozostać musi marzeniem.



Ewa Opolska

ekspert, EY Academy of Business

społem. Dzięki jego zaangażowaniu oraz efektywnym i mądrym decyzjom ludzie mają motywację do wprowadzenia nowych sposobów działania, a zmiana zachodzi szybko, sprawnie i efektywnie. Brzmi optymistycznie. Pojawia się tylko wątpliwość, czy każdy menedżer radzi sobie z wdrożeniem zmiany równie skutecznie? Niestety nie każdy. Wielu popełnia błędy. Oto 5 najczęstszych z nich.

### Błąd 1 – brak własnego zaangażowania w zmianę widocznego dla pracowników.

Trudno wymagać od ludzi zaangażowania w zmianę, jeśli samemu zachowuje się widoczny dystans lub „zwala” odpowiedzialność za wdrożenie zmiany na kogoś wyżej w strukturze. Niektórzy posuwają się nawet do tego, że otwarcie krytykują



wdrażane rozwiązania. Czy to szczerość czy brak odpowiedzialności?

### Błąd 2 – brak cierpliwości do utrwalania, „zamrażania” zmiany.

Niektórzy neurotyczni menedżerowie oczekują natychmiastowych rezultatów. Nie pamiętają, że każda zmiana niesie ze sobą koszty (materialne i społeczne), a ludzie muszą mieć czas na nauczenie się nowych rozwiązań.

### Błąd 3 – brak zrozumienia dla obaw pracowników.

Zmiana to zadanie jak każde inne? Niezupełnie. Zmiana kojarzy się z potem i łzami, związanymi z dodatkowym wysiłkiem, inną organizacją pracy, zwolnieniami. Nic dziwnego, że niektórzy mają obawy z nią związane. Czy można je wyśmiewać i lekceważyć i narzekać „z kim ja muszę pracować?”

### Błąd 4 – stworzenie niedostatecznej koalicji menedżerów.

Jeden menedżer mówi jedno, drugi mu zaprzecza i mówi co innego. Im więcej nieporozumień i widocznych walk tym bardziej zmiana jest nieefektywna. Takie podejście rodzi chaos i brak mobilizacji do zmian. Ludziom się odechciewa, wyczekują jednoznacznej decyzji. A gdzie silny pro-zmianowy front?

### Błąd 5 – niewystarczająca komunikacja wizji i celów zmian oraz projektów zmierzających do jej realizacji.

Ludzie boją się zmiany tym silniej, im mniej o niej wiedzą. Tymczasem menedżer trzyma informacje przy piersi, bo nie wie, jak je zakomunikować, albo boi się reakcji i trudnych pytań ze strony podwładnych. Są też menedżerowie, którzy uważają, że informacja to władza. Im mniej ludzie wiedzą, tym lepiej. Łatwiej będzie nimi zarządzać. Bez komentarza. Czy naprawdę chodzi o to, żeby zaskakiwać ludzi decyzjami z dnia na dzień? Jakże to rodzi zaufanie do menedżera i podejmowanych przez niego decyzji?

REKLAMA

# STUDIA MBA STUDIA PODYPŁOMOWE REKRUTACJA TRWA

**PRESTIŻOWE PROGRAMY MBA:**  
Executive MBA Program | International MBA Program | MBA KSB + MASTER Program

**KONTAKT**  
tel. 12 293 5560  
e-mail: [ksb@uek.krakow.pl](mailto:ksb@uek.krakow.pl)  
[www.ksb.uek.krakow.pl](http://www.ksb.uek.krakow.pl)

Wykształciliśmy już **967 absolwentów** Programów MBA

Nasze studia wybrało około **28 000 osób!**

**80% naszych słuchaczy** poleciliby studia KSB UEK innym osobom



## EDUKACJA MENEDŻERA

## Czy opłaca się inwestować w personal branding kadry menadżerskiej?

**Czy inwestując w markę osobistą menadżera, nie pomagamy mu w gładkim przejściu do konkurencji? Oczywiście, że z dobrą strategią personal branding łatwiej będzie mu zmienić pracę.**



**Aleksandra Ślifirska**

trener GRUPY ODITK, ekspert komunikacji biznesowej

Jednak tworząc w firmie kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i wspieraniu ludzi w rozwoju, jeszcze skuteczniej budujemy z nimi relacje i stwarzamy im satysfakcjonujące środowisko pracy.

Praca nad personal brandingiem przynosi zwrot w postaci dobrej komunikacji. Menadżer, który może pochwalić się dobrą opinią w zespole, zdecydowanie lepiej nim zarządza i realizuje cele. Buduje bardziej zaangażowany team. A kiedy poszukuje do niego pracowników, nie musi wydawać na czasochłonne procesy rekrutacyjne. Skutecznie komunikując swój styl zarządzania i sukcesy, potrafi przyciągać z rynku najlepszych.

Zatem odpowiadając krótko na pytanie zadane w tytule tego artykułu: Tak, opłaca się. Kiedy robi się to w odpowiedni sposób.

#### Jak wspierać w tym menadżerów

Budowanie marki osobistej wymaga wiedzy o tym, jakich narzędzi używać i w jaki sposób. Warto uczyć się tego od ekspertów tematu, np. poprzez szkolenia czy konsultacje. A te wiążą się z nakładami. Ale pamiętajmy, że menadżer, który np. przechodzi szkolenie z personal branding, dowiaduje się na nim, jak odpowiadać na realne potrzeby organizacji. Pozycjonując siebie, skupia się na potrzebach firmy, potrafi je mapować i być biznesowym partnerem dla liderów swojej organizacji.

Uczy się również, jak wygrywać ważne rekrutacje wewnętrzne. Zanim przyjdzie na rozmowę z szefem, dokładnie zmapuje zapotrzebowania organizacji na to stanowisko. Znajdzie sojuszników, którzy wesprą jego kandydaturę, ponieważ sam proces uczenia się technik personal branding mocno koncentruje się na świadomym rozwoju menadżera i na relacjach, które budują jego markę i pozycjonują go w organizacji jako ważną część zespołu. Nie mówiąc już o poczuciu, że ma się wpływ na wiele rzeczy.

#### Prześledźmy to na przykładzie:

Paweł, lat 42, pracuje w międzynarodowej korporacji, która ogłosiła

reorganizację w związku z optymalizacją procesów. Trwają zmiany kadrowe. Część etatów jest redukowana, ale tworzą się także stanowiska dla liderów nowych zespołów. Paweł na szkolenie z personal branding trafia w momencie, kiedy firma ogłasza rekrutację wewnętrzną na jedno z takich stanowisk. To dobry i świadomy krok w jego karierze.

Podczas szkolenia poznaje narzędzia, dzięki którym może przygotować się do procesu rekrutacyjnego oraz zaplanować istotną dla menadżera komunikację i budowanie sojuszy. Pierwszy krok: uczyć się mówić o swoich osiągnięciach. Dziel się sukcesami, nazywaj je, prezentuj. To zwykle najtrudniejszy etap dla menadżerów. A przecież ważne, by to umieć, ponieważ by awansować, trzeba nie tylko wykonywać swoją pracę rewelacyjnie, ale jeszcze rewelacyjnie to komunikować. Na szkoleniu Paweł opracowuje strategię rekrutacji. Następnie rozmawia ze wszystkimi interesariuszami, którzy mają wpływ na wybór osoby na to konkretne stanowisko. Pyta o potrzeby, by dobrze przygotować się do spotkania z rekruterami i pokazać, że rozumie cele organizacji i działu, którym miałby kierować. Zbiera nawet sojuszników, którzy rekomendują go zarządowi. Jest odpowiednio przygotowany, by przez tę rekrutację przejść z sukcesem.

#### Marka menadżera a marka pracodawcy

Dobrze skomunikowany z rynkiem menadżer to dobry PR i employer branding dla firmy. Pokazując swoje sukcesy na portalach profesjonalistów (np. LinkedIn), nie tylko lansuje kulturę organizacyjną swojej firmy, ale także kreuje markę pracodawcy.

Dzisiaj konkurujemy reputacją, czyli opinią o nas, która tworzy się przede wszystkim poprzez styl zarządzania i komunikowanie skuteczności. Pracodawcy, którzy wspierają menadżerów w budowaniu ich personal branding, tworzą sobie idealnych ambasadorów marki, którzy świadomie komunikują to, co dla firmy najważniejsze.

#### Pamiętaj:

1. Marka osobista twoich menadżerów to ważna część strategii marki pracodawcy (employer branding), ponieważ komunikując swoje sukcesy i budując reputację, przyciągają do organizacji wartościowych pracowników.

2. Praca nad marką własną menadżera to wspieranie go w budowaniu samoświadomości i rozwoju, a to ma dla menadżerów kolosalne znaczenie, kiedy wybierają pracodawcę.

3. Dobra strategia personal branding to skuteczne zarządzanie sobą i umiejętność konstruowania przekazu do kluczowych pracowników, co przekłada się na lepsze zarządzanie zespołem i realizację celów.



**Budowanie marki osobistej wymaga wiedzy o tym, jakich narzędzi używać i w jaki sposób. Warto uczyć się tego od ekspertów tematu, np. poprzez szkolenia czy konsultacje.**

W czasach, kiedy tak trudno o specjalistów, a procesy rekrutacyjne ciągną się miesiącami, skuteczni menadżerowie, ciesząc się uznaniem i szacunkiem, są dla firm wyjątkowym aktywem. Zapewnienie im właściwego wsparcia w kwestii personal branding buduje ich wewnętrzną satysfakcję z pracy, co przekłada się na lojalność i zaangażowanie.

Marka osobista jeszcze do niedawna kojarzyła się raczej z top managementem. Dzisiaj jest to narzędzie dla każdego, kto chce świadomie budować profesjonalną ścieżkę kariery. I na kolejnych poziomach stanowisk kierowniczych, i na stanowiskach eksperckich wewnątrz organizacji. Ale to już temat na osobny artykuł.

## Specjaliści z dziedziny finansów muszą udoskonalić swoje umiejętności

**Ciągły rozwój nowych technologii powoduje niespotykane dotąd tempo i skalę zmian. Firmy muszą stale podnosić swój potencjał, aby wykorzystać nowe możliwości i zachować rentowność. To samo dotyczy specjalistów z dziedziny finansów, którzy mierzą się z jednymi z największych zmian w zakresie wymagań kompetencyjnych. Według badania Future of Finance, ponad 20 proc. zadań finansowych zostanie zautomatyzowana w ciągu najbliższych trzech lat. Co więcej, zmienia się profil najbardziej pożądanych kompetencji pracowników. Według raportu The Future of Jobs przygotowanego przez World Economic Forum, w 2020 na znaczeniu zyska między innymi inteligencja emocjonalna oraz elastyczność poznawcza.**



**Jakub Bejnarowicz**

Regional Director, Europe Association of International Certified Professional Accountants

Jak wynika z badania Future of Finance przeprowadzonego przez Instytut Rachunkowości Zarządczej CIMA, większość zespołów finansowych i specjalistów z dziedziny finansów nie rozwija swoich umiejętności dostatecznie szybko, aby uwzględnić w ramach posiadanych kompetencji wpływ sztucznej inteligencji, automatyzacji procesów oraz innych technologii. Ponad 50 proc. globalnych liderów finansów uważa, że kompetencje ich zespołów muszą się w najbliższym czasie znacząco zmie-

nić w efekcie przejmowania tradycyjnych zadań przez nowe technologie. Potencjałem, jaki widzą w tej sytuacji, jest większy nacisk na tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa dzięki automatyzacji powtarzalnych zadań. Zmianę tę ułatwi specjalizacja w takich obszarach jak analiza danych, zarządzanie cyberbezpieczeństwem i modele biznesowe. Dodatkowo wspomogą ją nowy sposób myślenia, umożliwiający stałe uczenie się, oduczanie i odświeżanie wiedzy, a także umiejętność radzenia sobie z kompleksowymi sytuacjami oraz działania w elastycznym środowisku.

#### Na nowo zdefiniować rolę specjalistów z dziedziny finansów

Nowa rzeczywistość stanowi dla specjalistów z dziedziny finansów ogromną szansę na wyjście poza dotychczasową strefę komfortu i wykorzystanie rozwijających się technologii. Muszą jednak ponownie zdefiniować swoją rolę, przechodząc od wykonywania funkcji czysto technicznej, skoncentrowanej głównie na budżetowaniu, planowaniu

i sprawozdawczości, do roli komercyjnie myślącego strategicznego partnera biznesowego, łączącego umiejętności z zakresu rachunkowości zarządczej z nowymi rozwiązaniami technologicznymi i tworzącego wartość dla organizacji dzięki wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy. Osoby związane z finansami w firmach powinny też rozwinąć swoje umiejętności społeczne i komercyjne, aby lepiej prowadzić narrację biznesu, generować nowe rozwiązania biznesowe oraz skutecznie współpracować z kolegami z całej organizacji i zewnętrznymi interesariuszami.

#### Skutecznie wspierać rozwój swoich organizacji

Wpływ nowych technologii na świat biznesu wymaga od specjalistów ds. finansów dostosowania się do nowych sposobów pracy. W efekcie badania Future of Finance zidentyfikowaliśmy kluczowy zestaw umiejętności i kompetencji, wykraczających poza podstawową wiedzę techniczną, które specjaliści z dziedziny finansów będą musieli dosko-

nać w cyfrowym świecie biznesu. To podstawowe umiejętności cyfrowe, technologiczny know-how, w tym takie zagadnienia jak przetwarzanie informacji w chmurze, prywatność i bezpieczeństwo, analiza danych. W styczniu br. wprowadziliśmy na rynek kompleksowy zestaw materiałów do nauki oraz dostosowane do cyfrowej rzeczywistości zasoby przeznaczone do profesjonalnego rozwoju, aby wyposażyć specjalistów z dziedziny finansów oraz członków i studentów CIMA w narzędzia oraz zasoby, które pomogą im rozwinąć skrzydła w erze cyfrowej. Specjaliści ds. finansów muszą zainwestować w umiejętności cyfrowe, aby skutecznie wspierać rozwój swoich organizacji. Zespoły finansowe mają do odegrania kluczową rolę w przygotowaniu firm na przyszłe wyzwania. Ale co jeszcze ważniejsze – i co warto szczególnie podkreślić – specjaliści z dziedziny finansów mają w tej chwili możliwość, by nadać szybsze tempo rozwoju swoich organizacji i pewnie poprowadzić je w przyszłość.



# Szkolenie, coaching, mentoring? Jak wybrać narzędzie odpowiednie do potrzeb menedżera?

**Obecnie w wielu firmach wdraża się kulturę coachingową. Przede wszystkim chodzi o rozwój liderów w kierunku przywództwa partycypacyjnego, czyli takiego, które mocniej wykorzystuje potencjał tkwiący w pracownikach.**



**Grzegorz Rózewicz**  
trener, Lauren Peso Polska

W dzisiejszych zmiennych warunkach, kiedy potrzeba indywidualnego podejścia do zarządzania, zmienia się rola menedżera. Szef nie jest już w stanie wszystkim się zająć, a natłok informacji jest ogromny. Jedną z metod radzenia sobie z tą sytuacją, jest delegowanie odpowiedzialności. Wymaga to jednak coraz wyższej samoświadomości liderów i umiejętności korzystania z dostępnych zasobów: czy to organizacyjnych, czy ludzkich.

## Narzędzie wspierające

Coaching jest jednym z narzędzi wspierających menedżerów w ich pracy. Warto rozszerzać portfolio menedżerskie, poprzez wyposażenie ich w umiejętność zadawania otwartych pytań, dawania przestrzeni pracownikom, motywowania i doceniania ich tak, aby wydobywać tkwiący w nich potencjał. Stosowanie umiejętności coachingowych wcale nie musi się wiązać z sesją jako taką, tylko z pewnym stylem przywództwa. Postawa coachingowa i umiejętności coachingowe wspierają model pozytywnego przywództwa.

Coach powinien lubić ludzi i być ich ciekawy. Z jednej strony powinien być otwarty na coachee, na jego pomysły, z drugiej zaś musi być strażnikiem pewnej procedury i zasad, dbać, by proces przebiegał zgodnie ze standardami. Powinien być zatem osobą dobrze zorganizowaną: taką, która lubi pracować z celami. Z mojego doświadczenia wynika, że nie każdy może być coachem. Osoby, które mają bardzo silne przekonania i są do nich mocno przywiązane („JA” wszystko wiem najlepiej i wszystko widziałem), mogą mieć problem ze słuchaniem i słyszeniem. Coachowi przydaje się również cierpliwość i chęć wykorzystania rozmowy, by zainspirować do innej perspektywy, innego niż zazwyczaj podejścia, lepszego zrozumienia własnych paradygmatów działania i zachowań, po prostu do zmiany. Coaching to w dużej mierze proces budowania samoświadomości: jakim jestem człowiekiem, jakie przekonania i wartości mną

kierują, jak mi to pomaga lub przeszkadza w życiu. W tej relacji nie sprawdzą się jako coachowie osoby nastawione operacyjnie na szybkie rozwiązywanie problemów.

## Jesteś dla nas ważny

Wdrażając coaching, należy edukować i zachęcać pracowników do spróbowania coachingu poprzez udział w warsztatach lub pracę z coachem. Coaching musi być nagrodą i formą inwestycji w pracownika z przesłaniem: firma w ciebie inwestuje, bo jesteś dla nas ważny. Niezwykle istotny jest wybór właściwych osób do pierwszych procesów coachingowych, takich, które osiągają sukcesy, mają wysoką samoświadomość i motywację do rozwoju. Wokół tego procesu należy w organizacji zbudować dobrą narrację – historię.

Środowisko sprzyjające to przede wszystkim dające wsparcie otoczenie: szef, podwładni i koledzy, którzy wiedząc, nad czym pracuje coachee, udzielają mu informacji zwrotnej na bieżąco i doceniają postępy. Transparentność jest tu niezwykle cenna. W coachingu korporacyjnym zawsze są trzy strony tego procesu: coach, coachee i sponsor w postaci przełożonego. Jednak środowisko to też wartości firmowe prezentowane na co dzień. A także silny sponsorship. Wtedy to rzeczywiście działa. W organizacji dobrze pokazać, i to najlepiej szybko, efekty podejmowanych działań.

## Czy łatwo jest pokazać efekty coachingu?

To zależy. Niektóre cele, czy też obszary, nad którymi pracuje pracownik w procesie coachingowym, są osiągane szybciej i przez zmianę zachowań są bardziej widoczne. Przykładowo: osoba o zbyt dyrektywnym stylu zarządzania, jeśli zacznie się zmieniać, to szybko dostanie informację zwrotną od zespołu, np. na temat sposobu prowadzenia spotkań. Taka pozytywna informacja bardzo motywuje do dalszej pracy. Natomiast jeżeli celem procesu jest podniesienie efektywności zespołowej, to tu na efekty trzeba poczekać dłużej. Ponadto ludzie zmieniają się pod warunkiem, że mają do tego motywację i potencjał, również intelektualny. Te zmiany do łatwych nie należą. Pamiętajmy, że coaching nie jest cudownym lekarstwem na wszystkie problemy organizacyjne. Większość organizacji, które szkolę, rozpoczyna od coachingu, a później przechodzą bardziej w kierunku mentoringu. Czysty coaching zakłada pomoc przez zadawanie

mocnych pytań przy założeniu, że coachee ma wszystkie zasoby, aby znaleźć rozwiązanie. Jednak ludzie, szukając coacha, szukają intuicyjnie osoby doświadczonej, posiadającej określoną wiedzę, czyli tak naprawdę mentora. Mistrza, który pomoże im się rozwinąć. Mentor jest kimś więcej niż coachem: powinien mieć umiejętności coachingowe, lecz wspierając swojego podopiecznego, na początku sprawdza, czy ma on zasoby do wypracowania rozwiązań, a jeśli nie ma, to dzieli się swoim doświadczeniem i w końcu może nauczać, pokazując pewne gotowe rozwiązania i modele. Dlatego osobiście mentoring pozycjonuję wyżej niż coaching w organizacji. Daje większe możliwości.

Te procesy bardzo wpływają na kulturę organizacyjną. Jeżeli chodzi o takie mierzalne efekty, to najbardziej je widać w wynikach ankiety pracowniczej, w części związanej z relacją przełożony–podwładny. Wyniki w obszarach, które są związane z komunikowaniem oczekiwań, motywowaniem przez przełożonego, udzielaniem informacji zwrotnej, daniem przestrzeni, rozwijaniem, naprawdę rosną. Wierzę, że jest to wynik dobrego modelu przywództwa w organizacji i codziennej pracy nad jego rozwojem.

Mentorem mogą być osoby, które są autorytetem, które żyją w zgodzie wartościami firmy i prezentują model przywództwa promowany w organizacji. Sami mentorzy bardzo angażują się w te procesy,

wspomniana już wcześniej dobra historia narracyjna, dobre doświadczenie organizacji w tym procesie. Warto też opisać sam proces, tak by był klarowny, posiadał jasne zasady. Podobnie jak przy procesie coachingu zawsze jest podpisywany kontrakt trójstronny. Poza mentorem i mentee stroną kontraktu jest sponsor, czyli przełożony, który zobowiązuje się wspierać proces. Każdy proces ma ustalone cele i kryteria oceny ich realizacji. Powinny być stosowane zasady etyczne w mentoringu, czyli m.in. zasadę poufności sesji, brak zależności służbowej między mentorem i mentee itd.

## Indywidualnie, czy zespołowo?

Coaching indywidualny sprawdzi się u osób, które są ciekawe siebie



## Rola mentora

Mentor musi mieć umiejętności coachingowe i znać proces oraz model, według którego pracujemy, tzn. musi wiedzieć, na czym mentoring polega, i umieć przeprowadzić prawidłowo sesję, czyli zacząć od zdiagnozowania celu, zasobów, które tkwią w mentee, i dopasować formy interwencji do jego gotowości. Ważne są też zasady etyczne, które kontraktujemy w procesie. Wiele korporacji opiera się na metodologii przywództwa Leadership Pipeline. Zgodnie z nią obowiązuje zasada 10/20/70, czyli w rozwoju pracownika 10 proc. stanowią szkolenia, 20 proc. coaching i mentoring, a 70 proc. uczenie się przez doświadczenie. W strategii rozwoju pracowników warto skupić się na rozwoju talentów, oferując im różnego rodzaju programy rozwojowe. Mentoring bardzo jest w te programy wpisany. Mentoring jest również świetnym narzędziem w procesie wdrożenia nowych lub awansowanych pracowników.

rozwijając w ten sposób swoje umiejętności menedżerskie. Są też bardziej widoczni w organizacji. Mentoring łączy pokolenia i wyzwala intermentoring.

## Przyszłość

Przyszłość widzę w szerokim wprowadzaniu mentoringu w organizacjach, ale wykorzystującym umiejętności coachingowe. Natomiast zdecydowanie widzę przyszłość w stosowaniu coachingowego stylu przywództwa, czyli mądrym stosowaniu przez menedżerów umiejętności coachingowych i pozytywnej postawy. Niewątpliwie potrzebne jest tu silne wsparcie „od góry”. Proces mentoringu musi być wspierany przez prezesa i cały zespół zarządzający firmą. Potrzebna jest też spójność strategii, kultury organizacyjnej, wspierające i świadome otoczenie, rozumiejące, na czym procesy mentoringowe polegają, co dają. W momencie szerszego wdrażania ważna jest

i chcą się rozwijać. Dostrzegam natomiast ogromne korzyści z coachingu zespołowego i jego wpływ na organizację. Obecnie coraz więcej mam zleceń na coachingi zespołowe, w których pracujemy nad efektywnością zespołową. Można też pracować z grupą pracowników, tzn. osób z różnych zespołów, ale mierzących się wspólnie z jednym tematem. Zawsze jednak podkreślam, że coaching należy traktować jak jedno z narzędzi, i stosować go ze zdrowym rozsądkiem, nie na siłę. Wiedzieć, w jakim momencie z niego skorzystać, a kiedy sięgnąć po inne narzędzia czy interwencje menedżerskie. Myślę, że dzięki coachingowi stałem się innym, bardziej świadomym siebie i innych człowiekiem. Więcej czerpię z potencjału innych, którzy są tak różnorodni, co bardzo ubogaca organizację. Ludzie naprawdę potrafią wymyślać niesamowite rzeczy i je realizować.