

Edukacja dla menedżera



Radzić sobie z presją

Wszyscy musimy mierzyć się z nieprzewidywalnością i stresem naszego codziennego życia. Jednak poziom niepewności, z jaką stykają się w swojej pracy zawodowej menadżerowie, zwłaszcza wyższego szczebla, jest tak duży, że może utrudnić podejmowanie efektywnych decyzji oraz zarządzanie firmą i zespołem. Współczesny biznes podlega coraz szybszym zmianom.

Christian Kurmann

Inclusive Leadership Inspirer

Kadra zarządzająca musi podejmować coraz bardziej złożone decyzje, mając na to dużo mniej czasu i jeszcze mniej danych. Menadżer ponosi odpowiedzialność za swój zespół i za realizację wyznaczonych celów, pośrednio więc za przyszłość firmy. Równocześnie wzrastają oczekiwania wobec niego ze strony udziałowców, rad nadzorczych i podwładnych. Ze względu na różnorodność, jaka cechuje współczesne przedsiębiorstwa, każdego dnia mierzy się z nieznanym – z nowymi rynkami, nową wiedzą i nowymi ludźmi. To ogromna presja, która przytłacza, a czasem wręcz blokuje jego rozwój zawodowy i osobisty, zwłaszcza, że najprostszą formą obrony przed niepewnością wydaje się trwanie w utartych wzorcach, trzymanie się już zdobytej wiedzy i znanych

schematów myślenia. Takie podejście jest jednak nieskuteczne.

Stare strategie nie działają

Wszyscy znamy powiedzenie „groźba jest silniejsza niż jej wykonanie”. Dokładnie tak samo jest z niepewnością, która sama w sobie jest większym źródłem lęku niż wydarzenia, których dotyczy. Niewiedza generuje stres, a to sprawia, że boimy się stawić czoła naszym obawom. Im bardziej się boimy, tym bardziej blokujemy się na nowe rozwiązania. Bo przecież najłatwiej pójść znaną ścieżką: pędzić do przodu, ciągle porównując się z innymi, sięgając po kolejne etapy awansu, wierząc, że są wyznacznikami naszego sukcesu. Czasem uważamy też, że łatwiej nam się uda opanować wewnętrzny i zewnętrzny chaos, jeśli pokażemy światu „twarde” cechy – arogancję, despotyzm, niecierpliwość czy upór. To autodestrukcyjne zachowania, które w dodatku zupełnie nie sprawdzają się w nowoczesnym modelu zarządzania firmą.

Recepta na niepewność

Wydaje się, że nie ma wyjścia z tego zamkniętego koła. Czy naprawdę nieodłączną częścią pracy menadżera musi być nieustanna niepewność i życie pod presją? Z pewnością obydwie czynniki znacząco zaburzają osąd i jasność myślenia. Żeby pozbyć się tego wewnętrznego zamieszania, trzeba odnaleźć w sobie ciszę, która da wytchnienie umysłowi, zmęczonemu nieustanną gonitwą. Zrelaksowany mózg w pełni rozumie i jasno postrzega rzeczywistość. Nie pozwala na samooszukiwanie się, na ucieczkę w stare, zawodne wzorce postępowania. Łatwiej za to przyswajają nową wiedzę i tworzą nowe ścieżki myślowe, które prowadzą do wypracowania cech kluczowych nie tylko w codziennym życiu, ale także w zarządzaniu firmą: odwagi, samoświadomości, jasności myślenia i empatii. Dzięki nim nie tylko zapanujemy nad niepewnością, ale stanimy się prawdziwymi przywódcami „włączającymi”, czyli takimi, którzy potrafią angażować innych i rozwijać ich potencjał.

Jak odnaleźć w sobie ciszę?

Wielu menadżerów wysokiego szczebla stanowczo stwierdzi, że nie mają czasu na lunch, a co dopiero na medytację w trakcie pracy. Ten moment wyciszenia może stać się jed-

nak najwartościowszą pozycją dnia w ich terminarzu. Wszystkie badania wskazują, że stosowanie technik medytacyjnych w firmach nie tylko wpływa pozytywnie na zdrowie, ale też poprawia wyniki pracy i relacje z członkami zespołu, a także ułatwia radzenie sobie ze stresem i niepewnością. Zatrzymajmy się więc na moment. Bądźmy po prostu obecni. Poczujmy, a nie działajmy. Możemy zacząć od najprostszej czynności – świadomego oddychania. Nawet kilka minut skupienia na spokojnym, regularnym oddechu pomoże nam w stopniowym budowaniu samoświadomości i uważności.

Korzyści ze spokoju

Firma to środowisko podlegające nieustannym zmianom i generujące wysoki poziom niepewności. Rynek stawia przed nią wciąż nowe wyzwania, które obnażają niedostatki tradycyjnego modelu przywództwa. Dlatego menadżerowie muszą zdać sobie sprawę, że jedyną stałą rzeczą w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem jest właśnie niepewność. Zarządzanie w warunkach niepewności jest dużym wyzwaniem, ale może też być znakomitą okazją dla osobistego i zawodowego rozwoju. Dzięki ćwiczeniom świadomej uważności i technik medytacyjnych wzrasta

poczucie zaufania do siebie i do innych. To istotny aspekt prowadzenia firmy, gdyż tylko mając zaufanie do współpracowników, możemy delegować im zadania, zwiększać zakres ich kompetencji i włączać do kolejnych procesów w firmie. Tak tworzymy poczucie wspólnoty w zespole i zwiększamy inteligencję kulturową, czyli umiejętność odczytywania różnic kulturowych i stosowania się do nich w nowych środowiskach. W warunkach różnorodności współczesnego biznesu to niezbędna umiejętność w zarządzaniu firmą. Wewnętrzny spokój prowadzi do jasnego i klarownego myślenia i rozwinięcia samoświadomości. Jeśli jesteśmy świadomi siebie i sygnałów, jakie wysyłamy otoczeniu, łatwiej podejmujemy dobre decyzje i jesteśmy postrzegani jako wiarygodni liderzy. Wyciszony umysł łatwiej otwiera się na innych i dostrzega racje drugiej strony, jednym słowem, buduje w nas empatię. Samoświadomość, odwaga, empatia i jasność myślenia to cztery najważniejsze cechy dobrego menadżera, który chce zostać prawdziwym przywódcą włączającym, inspirującym innych do rozwoju i nie poddającym się presji i niepewności. A pierwszym krokiem do tego, aby je osiągnąć, jest wyciszenie i spokój, płynący z wnętrza.

Najlepsze programy MBA

Jak wybrać uczelnię, która spełni nasze oczekiwania? Taką, która zapewni naszym pracownikom poziom edukacji odpowiadający profilowi naszej działalności? Taką, która zaspokoi nas jako menedżerów, szefów, osoby zarządzające i inspirujące? Zadanie to niełatwe, ale nie niewykonalne. Jeśli tylko poświęcimy czas na analizę ofert najlepszych

uczelni dostępnych na rynku, na pewno znajdziemy coś dla siebie. My przedstawiamy Państwu te programy – tak MBA jak i studia podyplomowe, które w naszym przekonaniu są najciekawsze. Ale wybór jest tak ogromny a specjalizacje coraz bardziej wąskie, że tylko od Państwa zależy w jakim kierunku będziecie się rozwijać.

PROGRAM: Canadian Executive Master of Business Administration

Program w języku angielskim realizowany od 1995 roku. Przymiotnik „Canadian” nie jest przypadkowy, jako że program jest tak naprawdę kanadyjskim programem MBA, wdrażanym w Polsce we współpracy z University of Quebec at Montreal. Słuchacze programu są studentami ka-

nadyjskimi (rejestrwanymi na uniwersytecie UQAM), po zakończeniu studiów otrzymują dyplom MBA z UQAM. Program studiów CEMBA, z jednej strony będąc zgodny ze standardami kanadyjskich programów MBA, z drugiej strony wykazuje wielką elastyczność tematyczną w gwał-

townie zmieniającym się otoczeniu biznesowym i gospodarczym. Na przykład – w czasach zwiększającego się kryzysu finansowego, wprowadzane są do kursów finansowych nowe zagadnienia ukierunkowane na rozwiązywanie aktualnych problemów.

PROGRAM: Executive MBA

Studia Executive MBA UW były pierwszym programem MBA w Polsce, nadającym stopień magistra. Powstały w 1991 r. dzięki współpracy Uniwersytetu Warszawskiego oraz University of Illinois at Urbana – Champaign w USA. Program ukończyły już 23 edycje studentów, czyli blisko 1000 osób. Każdego roku

60 proc. uczestników studiów to prezesi, członkowie rad nadzorczych i zarządów oraz ich bezpośredni podwładni, reprezentujący wiodące polskie i zagraniczne firmy. Pełne zaangażowanie wykładowców, studentów i całego zespołu MZC pozwala na efektywne studiowanie w przyjaznej i twórczej atmosferze współ-

pracy. Absolwenci zrzeszeni są w Stowarzyszenie Absolwentów EMBA, które aktywnie działa, organizując seminaria, konferencje i inne wydarzenia edukacyjne oraz towarzyskie. Utrzymywanie i rozwijanie kontaktów wpływa na rozwój zawodowy i ciągłe poszerzanie wiedzy w dziedzinie zarządzania.

PROGRAM: International MBA

Celem programu jest zapewnienie wiedzy umożliwiającej nieustanne pogłębianie i rozwijanie umiejętności managerskich w ciągle zmieniającym się międzynarodowym środowisku biznesowym poprzez poznanie koncepcji globalnego zarządzania, inwestowania i finansów, controllingu, zarządzania zmianą, przywództwa i

kierowania zespołem wielokulturowym oraz funkcjonowania globalnych organizacji. Wymagania stawiane przed współczesnymi menedżerami są coraz wyższe. Menedżerowie muszą być efektywni, przy czym efektywność ta mierzona jest zarówno wynikami finansowymi, jak i w wartościach niematerialnych. Dodatkowo,

wymaga się od nich zdolności przewodzenia zespołowi i motywowania pracowników, tak, by osiągnęli oni jak najlepsze rezultaty. Tylko menedżerowie wykorzystujący zintegrowane podejście do zarządzania z uwzględnieniem aspektów międzynarodowych będą w stanie z sukcesem kierować swoimi firmami.

PROGRAM: MBA Finanse

Program posiada trzy najważniejsze akredytacje przyznawane uczelniom biznesowym - EQUIS, AMBA i AACSB. Celem studiów jest dostarczenie słuchaczom nowoczesnej wiedzy z szeroko rozumianej dziedziny zarządzania, która stanowi podstawę do rozwoju praktycznych umiejętności menedżerskich: analizy i

metody rozwiązywania problemów firmy, formułowania strategii rozwojowych, sprawnego podejmowania decyzji, skutecznego negocjowania, komunikowania się oraz współdziałania z innymi. Program studiów umożliwi zapoznanie słuchaczy z ogólnymi warunkami gospodarczymi, kulturowymi, społecznymi oraz po-

litycznymi związanymi z gospodarką regionalną i globalną, w których funkcjonują menedżer i jego firma. Absolwenci otrzymują dyplom uznawany i ceniony w środowisku kadry kierowniczej i przedsiębiorców, potwierdzający posiadanie wysokich kwalifikacji menedżerskich, sprzyjający dalszej karierze zawodowej.

PROGRAM: Master of Business Administration Poznań-Atlanta

Program powstał w 1995 r. dzięki współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z Georgia State University w Atlancie. Dotychczas zakończono 21 edycji, co oznacza, że program ukończyło niemal 670 studentów. MBA Poznań-Atlanta jest programem executive i jest przeznaczony dla

osób pragnących wykorzystać swoje zawodowe doświadczenie do awansu na najwyższe stanowiska kierownicze. Program, akredytowany przez AMBA, oferuje możliwość zdobycia rozległej wiedzy w dziedzinach biznesu, zarządzania i ekonomii. W toku studiów następuje kompleksowe

rozwińnięcie i wzmocnienie kompetencji analitycznych, przywódczych i biznesowych, które są niezbędne dla skutecznego lidera biznesu. Zajęcia prowadzone są wyłącznie w języku angielskim, a grupy są wysoce zróżnicowane, co pozwala budować skuteczny efekt business network.

Jak zmierzyć skuteczność zrealizowanego szkolenia?

W kontekście gospodarki opartej na wiedzy, w której wiedza staje się głównym determinantem sukcesu organizacji, rozwój pracowników powinien stanowić kluczowy obszar prowadzonej polityki personalnej.



dr Tomasz Sapeta

dyrektor Studiów Podyplomowych
Krakowskiej Szkoły Biznesu
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Krakowie, pracownik Katedry
Zarządzania Kapitałem Ludzkim UEK

w systemie społecznym organizacji, a prowadzący do podniesienia wartości rynkowej kapitału ludzkiego, efektywności pracy, jak i wartości rynkowej samej organizacji może stanowić istotny argument w pozyskaniu wartościowych pracowników, ale także ich zatrzymaniu. Są to bowiem dzisiaj dwa poważne wyzwania przed którymi stoją współczesne firmy, obarczone w dodatku wysokim ryzykiem inwestycyjnym.

Istotne narzędzie rozwoju

Bez wątpienia szkolenia pracownicze stanowią istotne narzędzie rozwoju, pozwalające na wzbogacenie lub rozszerzenie kapitału wnoszonego przez pracowników. Jednak warunkiem osiągnięcia sukcesu jest kompleksowe i systematyczne podejście do szkoleń.

Wymaga to od organizacji dużego wysiłku na każdym etapie realizacji programów szkoleniowych, począwszy od identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych, poprzez ich projekcję, implementację, a na ocenie efektywności kończąc. Każdy z tych etapów cyklu decyduje o skuteczności zrealizowanego szkolenia i powinien być monitorowany oraz oceniany. Już pierwszy etap cyklu szkoleniowego niesie ze sobą wyzwanie związane nie tylko z rozpoznaniem potrzeb rozwojowych, ich analizą z perspektywy firmy i pracownika, ale także zidentyfikowaniem możliwości przyswajania wiedzy przez uczestników szkolenia, a dzięki temu właściwemu doborowi najbardziej efektywnej techniki uczenia się. I tu nasuwa się pytanie: ile firm, prowadzi tego typu działania w pierwszej fazie?

Na ostatnim etapie

Badanie efektywności szkoleń jest ostatnim etapem całego procesu

i pozwala stwierdzić, czy podejmowane działania zakończyły się osiągnięciem zakładanych rezultatów czy też nie. Liczne badania wykazują, że możliwość ta nie jest w pełni wykorzystywana. Większość firm ze względu na ograniczony budżet, czasochłonność procesu, a także brak kompetencji ogranicza się jedynie do zbadania poziomu satysfakcji i zadowolenia uczestników ze szkolenia. Możliwości w zakresie oceny efektywności szkoleń jest wiele. Generalnie działania te można podzielić na dwie grupy. Pierwsza odnosi się do analizy porównawczej wyjściowego poziomu kompetencji pracowników i tego, który został osiągnięty po realizacji szkolenia. Druga opiera się na analizie porównawczej kompetencji pracowników przed szkoleniem i po nim w odniesieniu do wypracowanego wcześniej wzorca. Przykładem stosowanych rozwiązań może być najczęściej wykorzystywany w praktyce model D.L. Kirkpatricka,

pozwalający na ocenę czterech poziomów w realizacji szkoleń: reakcji, uczenia się, zachowań, wyników. Model ten uzupełniany jest o ocenę zwrotu inwestycji w kapitał ludzki według współczynnika ROI (return of investment). Wskaźnik ten nie jest jednak zbyt często wykorzystywany przez firmy, ze względu na trudności w obliczeniu sumy oszczędności lub uzyskanych korzyści. Inne stosowane rozwiązania to model C-I-R-O (context-input-reactions-outcome) oraz model A.C. Hamblina. Realizacja procesu szkoleniowego przy uwzględnieniu wcześniej wspomnianych etapów i rozwiązań daje szansę na osiągnięcie korzyści wynikających z działań inwestycyjnych zorientowanych na kapitał ludzki, co w perspektywie przekłada się na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. W kontekście długoterminowych inwestycji rozwojowych najlepszymi formami wydają się być studia podyplomowe oraz studia MBA.

W dobie zmian zachodzących na rynku pracy, prowadzących sukcesywnie do jego przekształcenia w rynek pracownika, obszar rozwoju pracowników rozumiany jako ogół zmian ilościowych i jakościowych

Najlepsze studia podyplomowe

PROGRAM: Controlling i finanse przedsiębiorstw

UCZELNIA: Krakowska Szkoła Biznesu

Celem studiów jest zapoznanie słuchaczy z teoretycznymi i praktycznymi aspektami funkcjonowania systemu controllingu w organizacji oraz kwestiami związanymi z prowadzeniem krótko- i długoterminowej polityki finansowej przedsiębiorstwa. Niewątpliwą korzyścią z ukończenia tego kierunku będzie lepsze przygotowa-

nie do pracy w komórkach budżetowania i controllingu oraz zrozumienie roli controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego finansami. Osoby, do których skierowany jest program to pracownicy działu controllingu i rachunkowości zarządczej pragnący podnieść swoje kwalifikacje, osoby chcące podnieść swoje kwalifikacje

i stan wiedzy w zakresie controllingu i finansów przedsiębiorstw, pracownicy pragnący zmienić swój profil zawodowy. Po obronie pracy końcowej słuchacz otrzymuje dyplom wydany przez Krakowską Szkołę Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i świadectwo ukończenia studiów podyplomowych.

PROGRAM: Metody i techniki menedżerskie

UCZELNIA: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Studia adresowane są do kadry kierowniczej oraz pracowników z perspektywą awansu na stanowiska kierownicze. Celem studiów jest transfer wiedzy w zakresie nowoczesnego zarządzania do kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw oraz wyposażenie jej w „skrzynkę narzędziową” menedżera. Szczególny nacisk położony jest na aspekty

praktyczne. Przynajmniej w 50 proc. zajęcia mają formę „nauczania poprzez działanie”. Jest to możliwe dzięki niewielkim grupom zajęciowym. Studia oferują słuchaczom nowoczesną wiedzę i umiejętności w kompleksowym pakiecie edukacyjnym, który obejmuje zagadnienia dotyczące: nowoczesnych koncepcji zarządzania; metod

podnoszenia efektywności organizacji (techniki organizatorskie, zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami); „miękkich” technik zarządzania (technologia pracy umysłowej, techniki negocjacyjne); „twardych” technik zarządzania (statystyka i badania rynku, prognozowanie, techniki decyzyjne, badania operacyjne).

PROGRAM: Podyplomowe Studia Bezpieczeństwo Wewnętrzne w Unii Europejskiej

UCZELNIA: Uniwersytet Warszawski

O przyjęcie na studia mogą ubiegać się osoby legitymujące się dyplomem ukończenia studiów magisterskich (studiów drugiego stopnia lub jednolitych magisterskich) lub dyplomem ukończenia studiów licencjackich (studiów pierwszego stopnia). Studia przeznaczone są dla absolwentów wszystkich

kierunków i dziedzin kształcenia. W przypadku cudzoziemców wymagany jest dyplom ukończenia studiów wyższych w Polsce albo dyplom ukończenia studiów wyższych za granicą uznany lub nostryfikowany na zasadach określonych w odrębnych przepisach. Program studiów obejmuje m.in. takie przedmioty

jak: podstawy instytucjonalno-prawne UE, przestrzeń wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości UE, systemy polityczne i bezpieczeństwa wewnętrznego wybranych państw europejskich, system Schengen, Europol w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego UE.

PROGRAM: Podyplomowe Studia business intelligence – systemy wspomagania decyzji biznesowych

UCZELNIA: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Celem studiów jest dostarczenie wiedzy w zakresie wykorzystania metod analitycznych i systemów wspomagania decyzji w biznesie. Szczególny nacisk jest położony na poznanie metod analizy wymagań biznesowych, wykorzystania metod eksploracji danych (data mining) oraz efektywnego wykorzystania systemów Busi-

ness Intelligence dla wsparcia analiz finansowych, sprzedaży, kosztów, klienta, itp. w celu zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Unikalny w Polsce program obejmujący całość zagadnień związanych z podstawami technologicznymi oraz pełnym spektrum biznesowych zastosowań technik wspomagania decyzji klasy Bu-

siness Intelligence (BI). Wysoki poziom zajęć gwarantują skrupulatnie dobrani wykładowcy, ludzie znani w branży BI w Polsce. Zajęcia prowadzone są nie tylko przez wykładowców najlepszych uczelni w kraju, lecz także przez praktyków i konsultantów biznesowych z renomowanych firm doradczych.

PROGRAM: Zarządzanie potencjałem pracowników

UCZELNIA: Uniwersytet Humanistyczno-Społeczny

Doskonały wybór dla wszystkich osób, które chcą rozszerzyć swoją wiedzę i umiejętności z zakresu tzw. „miękkiego HR”. W programie studiów zawarto szeroki zakres wykładów i praktycznych warsztatów dotyczących wszystkich najważniejszych

procesów związanych z zarządzaniem potencjałem pracowników od rekrutacji, przez adaptację, rozwój, ocenianie i motywowanie, komunikację na zarządzaniu zespołem, czasem i projektami skończywszy. Studia są adresowane do pracowników menadże-

rów oraz pracowników działów lub firm z szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi, a także osób, które chcą poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania potencjałem własnym i innych.

REKLAMA

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
POZNAŃ - ATLANTA



Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu i Georgia State University,
Atlanta zapraszają kandydatów na XXIV edycję (2018-2020)

- Prestiżowa, globalnie rozpoznawalna akredytacja Association of MBAs
- Ponad 20 lat doświadczenia w kształceniu na poziomie executive MBA
- Program kształcenia tworzony w oparciu o długoletnią współpracę z Georgia State University w Atlancie
- Sesje wyjazdowe (Orientation Session, Summer Workshop, Leadership Workshop, sesja edukacyjno-biznesowa w GSU, Atlanta)
- Doskonała kadra zagranicznych i polskich wykładowców
- 100% zajęć dydaktycznych prowadzonych w języku angielskim
- Trwały i partnerski efekt business network

DOSTARCZENIE DOKUMENTÓW:
30 czerwca 2018

ROZMOWY I TESTY:
7-8 lipca 2018

Biuro Programu MBA Poznań-Atlanta
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
al. Niepodległości 10, pokój 404A
email: mba@ue.poznan.pl, tel. (48 61) 854 38 68
www.uemba.ue.poznan.pl



EDUKACJA DLA MENEDŻERA

Money Talks, czyli co czeka finansistów

Szersze wykorzystanie technologii cyfrowych, rosnąca rola doradczą oraz rozwój umiejętności analitycznych, a także większe skupienie na kwestiach etyki zawodowej – to kilka trendów dotyczących zawodu finansisty, których kontynuację w 2018 roku przewidują eksperci Association of International Certified Professional Accountants (Międzynarodowego Stowarzyszenia Dyplomowanych Specjalistów ds. Rachunkowości), czołowej i jednocześnie największej światowej organizacji zrzeszającej specjalistów z finansów oraz księgowości.



Jakub Bejnarowicz

associate director, Central and Eastern Europe, association of international certified professional accountants

Finansiści i osoby pełniące role związane z finansami są dzisiaj tą grupą zawodową, która mierzy się z jednymi z największych zmian w zakresie wymagań kompetencyjnych. Właśnie z myślą o nich w 2015 roku powstał format Money

Talks, czyli otwartych spotkań dla profesjonalistów ds. finansów, środowisk akademickich i studentów kierunków finansowych.

W 2017 roku w Money Talks wzięło udział blisko 250 osób zainteresowanych przyszłością zawodu finansisty. Mieli oni okazję wymienić się doświadczeniami i posłuchać dyskusji na temat najnowszych badań oraz trendów w rachunkowości zarządczej, zarządzaniu finansami w przedsiębiorstwach czy aktualnych ryzyk wiążących się z działalnością biznesową.

Prowadzącymi i zarazem moderatorami dyskusji panelowych na Money Talks byli Peter Simons, szef działu Badań nad Przyszłością Finansów w Association, oraz Gillian Lees, szefowa działu Zarządza-

nia i Analizy Ryzyka w Association, którzy prezentowali raporty „Agile Finance Revealed – the new operating model for modern finance” oraz „2017 Global risk oversight”. Partnerami spotkań były firmy Shell, UBS, Heineken i HP.

W czasie spotkań w kontekście postępujących z niespotykaną dotąd szybkością zmian technologicznych i społecznych jednym z kluczowych tematów były przewidywania dotyczące przyszłej roli finansistów na rynku i zmieniających się wymogów w stosunku do tej grupy zawodowej.

Finansista 2018, czyli...

...manager, doradca, strateg, geek, lider zmiany, PR-owiec? To tylko niektóre „twarze” finansistów w pełni gotowych na nowe wyzwania rynku.

Carl Benedikt Frey i Michael Osborne w swoim słynnym już raporcie „The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?” wskazali, że wśród zawodów o najwyższym ryzyku automatyzacji znajdują się księgowi i audytorzy. Aż 94 proc. osób z tej grupy zawo-



Trendy w szkoleniach kadry menedżerskiej

Doświadczenia prowadzonego nieprzerwanie od 1995 roku w Uniwersytecie Ekonomicznym Programu MBA Poznań-Atlanta pokazują, że sukces na rynku studiów kierowanych dla kadry menedżerskiej jest uwarunkowany umiejętnością inkorporowania do programu nauczania treści dotyczących trendów, które ujawniają się w otoczeniu przedsiębiorstw.

prof. UEP, dr hab.
Barbara Jankowska

przewodnicząca rady programowej programu MBA Poznań-Atlanta
Narodowy Reprezentant Polski w EIBA (European International Business Academy)

Tendencje, które w sposób diametralny zmieniają rzeczywistość współczesnego biznesu, dają się osadzić w sferze ekonomicznej, politycznej, społecznej oraz w znacznym stopniu technologicznej. Mając świadomość tak zróżnicowanego kontekstu tychże zmian, dochodzimy do wniosku, że edukacja menedżerska musi także uwzględniać owo zróżnicowanie. Wychodząc naprzeciw wspomnianej różnorodności, warto zadbać z jednej strony o przyjmowanie do programu osób ze zróżnicowanym wykształceniem, ale także pochodzących nie tylko z Polski. Przykładowo, nasi słuchacze to absolwenci kierunków technicznych czy humanistycznych, ale także osoby,

które wcześniej studiowały marketing i finanse.

Systematycznie zapraszamy naszych absolwentów do współprowadzenia zajęć i warsztatów. Taki model wspólnego rozwijania kompetencji funkcjonuje w programie od dawna, ale w tym roku akademickim regularnie organizujemy warsztaty, nie tylko w ramach zajęć w weekendy, ale jeszcze dodatkowo w piątki późnym popołudniem. Wszystko to znów pozwala poszerzać perspektywę. Mając świadomość, jak ważny jest zróżnicowany kontekst międzynarodowy od bieżącego roku akademickiego, 100 proc. zajęć w programie oferowanych jest w języku angielskim. Do prowadzenia zajęć od lat zapraszamy wykładowców z renomowanych uczelni amerykańskich, brytyjskich oraz hiszpańskich, a także praktyków biznesu ze Stanów Zjednoczonych. Program jest zatem mocno umiędzynarodowiony, o czym, poza pochodzeniem jego słuchaczy i profesjonalnym gronem renomo-

wanych zagranicznych wykładowców, decyduje w znacznej mierze prestiżowa akredytacja Association of MBAs z siedzibą w Londynie (AMBA). Ważne znaczenie ma także rosnąca liczba kobiet kształcących się w programie.

Próbując bardziej precyzyjnie określić owe trendy o zróżnicowanym rodowodzie, należałoby wskazać postępującą globalizację, zmiany klimatyczne, rozwarstwienie w poziomie zamożności społeczeństw, migracje, a przede wszystkim czwartą rewolucję przemysłową. Programy kształcące menedżerów poza operowaniem zróżnicowaną i szeroką perspektywą stoją przed wyzwaniem inkorporowania zagadnień z zakresu Przemysłu 4.0, a więc związanych z Internetem Rzeczy (IoT – Internet of Things) i systemami CPS (cyber-physical systems); z obsługą dużej liczby danych (Big Data analytics) oraz infrastrukturą komunikacyjną. Dlatego tak ważne są kontakty programu z biznesem i organizowanie wyjazdów studyjnych do firm zarządzanych w nowoczesny sposób, respektujących i próbujących wdrażać rozwiązania nowej rzeczywistości Przemysłu 4.0. Takie podmioty często łatwiej znaleźć na rynkach jeszcze bardziej rozwiniętych niż rynek polski.

Dlatego też słuchacze programu uczestniczą w sesji wyjazdowej do Atlanty w Stanach Zjednoczonych, gdzie poza zajęciami z amerykańskimi wykładowcami odwiedzają także amerykańskie firmy, np. Coca-Cola, AT&T, Randstad. W warunkach czwartej rewolucji przemysłowej jeszcze większego znaczenia nabiera umiejętność współpracy i komunikacji, dlatego w programie kultuwujemy zasadę pracy grupowej zarówno nad projektami realizowanymi offline, jak i w ramach gry symulacyjnej (Strategic Simulation Game), gdzie trzeba współpracować także on-line.

Wspomniane trendy stawiają menedżerów w warunkach wysokiej niepewności, uwypuklają znaczenie kreatywności, otwartości na innowacje i postawy przedsiębiorczości oraz konieczność kreowania biznesów odpowiedzialnych społecznie. Nowoczesne metody szkolenia muszą zatem z jednej strony kształtować w menedżerach szerokie i zróżnicowane spojrzenie na otaczającą ich rzeczywistość i z drugiej strony rozwijać kompetencje analizy, interpretacji tych trendów z perspektywy również zróżnicowanej wewnętrznie grupy interesariuszy – zaczynając od interesariuszy wewnątrz samego przedsiębiorstwa.

Programy kształcące menedżerów poza operowaniem zróżnicowaną i szeroką perspektywą stoją przed wyzwaniem inkorporowania zagadnień z zakresu Przemysłu 4.0, a więc związanych z Internetem Rzeczy (IoT – Internet of Things) i systemami CPS (cyber-physical systems); z obsługą dużej liczby danych (Big Data analytics) oraz infrastrukturą komunikacyjną.



EDUKACJA DLA MENEDŻERA

dowej musi się liczyć z zastępowalnością przez technologie prostych czynności i analiz, którymi zajmują

się na co dzień. Warto jednak zauważyć, że to właśnie finansiści mają bardzo wysoką świadomość

nie tylko postępującej automatyzacji pracy, ale też możliwości, jakie potencjalnie daje ona sprawnym managerom. Z prowadzonych badań opinii wyższej kadry finansowej w USA i Kanadzie, opisanych w raporcie współautorstwa CIMA, AICPA i Oracle „Agile Finance Revealed”, wynika, że aż 83 proc. finansiści uważa automatyzację i robotyzację za pozytywne zjawiska, które przyspieszą ich pracę i zwiększą efektywność.

W tym miejscu warto przytoczyć jeszcze jeden ważny raport, na który również wskazywali uczestnicy Money Talks, a który dotyczy pożądaných kompetencji na rynku pracy. Chodzi o opracowanie World Economic Forum „The Future of Jobs”. Jego autorzy opisali, jak na przestrzeni zaledwie 5 lat zmieni się profil najbardziej pożądaných kompetencji pracowników. Już w 2020 znacznie wzrosnie rola np. krytycznego myślenia, inteligencji emocjonalnej czy elastyczności poznawczej pracowników, czyli umiejętności typowo miękkich i – na co warto zwrócić uwagę – typowo ludzkich, przynajmniej na razie poza dostępnością sztucznej inteligencji. To pokazuje, w jakim kierunku powinni rozwijać się managerowie w różnych zawodach, w tym także finansiści.

Raport finansowy 2018, czyli...

Lustrem dla wymagań rynkowych wobec finansiści jutra mogą być raporty finansowe. Tego typu dokumenty kojarzone są z ciągiem cyfr i kolumn, których odczytanie wymaga często więcej niż podstawowej wiedzy o finansach. Tymczasem trzeba mieć na uwadze, że raporty finansowe trafiają do różnych interesariuszy, niekoniecznie mających wystarczające kompetencje czy zasoby czasu do prowadzenia własnych analiz. Dzisiaj raport finansowy powinien być napisany prostym językiem, zawierać krótkie, kluczowe wnioski, dawać możliwość selekcji informacji dzięki wykorzystaniu dostępnych technologii. A wszystko po to, by z ogromnej ilości danych dostarczyć osobom podejmującym decyzje w przedsiębiorstwach precyzyjnie wybrane informacje, na podstawie których zarządzający określą kierunki rozwoju biznesu. I właśnie tutaj, w raporcie finansowym, jak w soczewce, skupiają się nowe kompetencje finansiści. Warto szczególnie mocno zwrócić uwagę na aspekt technologiczny raportowania, opisany w sierpniowej publikacji „Report visualisation: From concept to deployment”. Budowanie zaawansowanych baz danych, analiza big

data, tworzenie raportów z wykorzystaniem aplikacji internetowych czy rozwiązań mobilnych, to tylko wybrane cyfrowe kompetencje profesjonalistów zajmujących się na co dzień finansami.

Edukacja 2018, czyli...

Czy jednak polski rynek edukacyjny jest przygotowany na te nowe wyzwania w zawodach finansowych? W wielu wypadkach tak, między innymi dzięki współpracy polskich uczelni ekonomicznych z wiodącymi organizacjami profesjonalnymi z całego świata. To pozwala pozytywnie patrzeć na przyszłość polskiego rynku, szczególnie w obliczu rosnącego popytu na specjalistów w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu, w którym Polska jest regionalnym liderem. Wybór kariery w finansach staje się więc coraz ciekawszym wyzwaniem, daje też coraz więcej możliwości.

Finansistom w 2018 roku pozostaje więc życzyć gotowości do intensywnego samorozwoju, otwartości na technologie i odważnego podejmowania wyzwań związanych z ich rosnącą rolą doradczą i managerską w organizacjach.

REKLAMA



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



KSB
Krakowska
Szkoła Biznesu
MBA Studio Poddyplomowe

St. Gallen
Business School

CLARK
UNIVERSITY

PARTNERZY KSB UEK



AESE
BUSINESS SCHOOL

STUDIA MBA

STUDIA PODDYPLOMOWE

REKRUTACJA TRWA

Prestizowe Programy MBA:

Executive MBA Program / International MBA Program / MBA KSB + Master Program



tel: 12 293 5560
e-mail: ksb@uek.krakow.pl
www.ksb.uek.krakow.pl



Wybrało nas
ponad
27 000
osób



Wysztatciliśmy
ponad
889
ABSOLWENTÓW
MBA



72%
studentów
POLECA
nasze studia

EDUKACJA DLA MENEDŻERA



Nowoczesne metody szkolenia i kierunki zmian na rynku szkoleniowym

Nazywam się Grzegorz Rózewicz i od 2005 roku jestem Trenerem Biznesu (mam na koncie przeszło 18 000 godzin spędzonych z menadżerami na wspólnych szkoleniach) i chciałbym podzielić się doświadczeniem wyniesionym z setek projektów rozwojowych. Od wielu lat obserwuję trend polegający na zmianie roli lidera w organizacjach biznesowych – wszystkowiedzących guru zastępują przywódcy odpowiedzialni za tworzenie środowiska, w którym pracownicy i menedżerowie mogą działać w sposób bardziej efektywny, świadomy, wykorzystując swoje mocne strony.



Grzegorz Rózewicz

trener biznesu,
Lauren Peso Polska

Ludzie chcą być częścią czegoś większego, czegoś, co ma znaczenie – i odpowiedź na pytanie o sens staje się jednym z wyznaczników długoterminowego zaangażowania i lojalności wobec pracodawcy.

Podobnie jak w skali makro, tak i na poziomie organizacji kluczową rolę odgrywają jakość relacji między ludźmi, zaufanie, otwartość na różnorodność, umiejętność komunikowania się, nastawienie na konstruktywne rozwiązywanie problemów, jakość współpracy w ramach zespołów i pomiędzy nimi.

W obliczu zmian

Przewiduję zmianę paradygmatu zarządzania ludźmi przez działy HR w Polsce. Większy nacisk zostanie położony na budowę kapitału spo-

łecznego, w tym na wytworzenie efektywnych sieci wewnątrz organizacji. Łączyć się będzie to z szeregiem zjawisk: kulturą organizacyjną, jakością przywództwa, kompetencjami menedżerskimi, kreowaniem środowiska sprzyjającego nieformalnemu rozwojowi i budowaniu relacji (sieci). W przyciąganiu i utrzymaniu najlepszych, wygrywać będą organizacje z większym poziomem kapitału społecznego.

Towarzyszy temu jeszcze jedna zmiana, niezwykle istotna z punktu widzenia działów HR – dotyczy ona odpowiedzialności za rozwój. Dawniej spadała ona głównie na działy personalne. W ostatnich latach mówiło się o bezpośrednich przełożonych, którzy stali się „indywidualnymi menedżerami HR”. Rolą działów HR było wspieranie menedżerów w pełnieniu funkcji rozwojowych dla swoich pracowników (stad między innymi tak duża popularność HR biznes partnerów). Obecnie ciężar odpowiedzialności za rozwój przesuwa się coraz wyraźniej w stronę pracowników. Jednocześnie zachodzą inne ważne procesy. Skróceniu ulega cykl życia pracownika w jednej firmie, zwiększa się rola partnerstwa,

nasila się skłonność do długoterminowego inwestowania w rozwój. Pracownicy zyskują coraz większą autonomię w relacjach z organizacją. Oznacza to konieczność stworzenia takich mechanizmów, które pozwolą na ich umocowanie decyzyjne i na upelnomocnienie do współtworzenia własnego miejsca pracy. Partnerstwo nie jest wcale łatwiejszym modelem kształtowania wzajemnych stosunków. Wymaga od menedżerów dojrzałego nastawienia, autentyczności i szerokiego spektrum umiejętności miękkich. Od pracowników z kolei wymaga samoświadomości, gotowości do przemodelowania relacji, a przede wszystkim zaufania.

Nowe umiejętności

Do palety miękkich umiejętności menedżerskich zostają włączone umiejętności coachingowe. Nie chodzi tu o zwykłe przejmowanie przez menedżera roli coacha, ale o poszerzenie arsenału kompetencji o umiejętności takie jak stawianie pytań, udzielanie pomocy w poszukiwaniu odpowiedzi, udzielanie informacji zwrotnej, budowanie zaufania i rozmawianie. Wspólne działania menedżera i pracownika powinny umożliwiać wykorzystywanie sytuacji trudnych i problemowych do inicjowania rozwoju, podnoszenia kompetencji i umacniania wiary w siebie, a tym samym prowadzić do zwiększenia satysfakcji z pracy.

Konieczne jest zatem upowszechnianie kultury odważnej i empatycznej rozmowy oraz budowanie partnerskich relacji opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Umiejętności tych można i warto się uczyć, gdyż

ich opanowanie procentuje na każdym etapie kariery menedżera.

W ostatnim czasie obserwuję wzmożone zapotrzebowanie właśnie na refleksję biznesową, z tendencją do natychmiastowej pracy nad wyzwaniami, z którymi uczestnicy zmagają się w rzeczywistości zawodowej. Firmy szkoleniowe proponują różnorodne formy zanurzenia w doświadczeniach umożliwiające uczestnikom refleksję. W przypadku pracowników doskonale sprawdza się przyjęcie roli menedżera i próba zmierzenia się z sytuacjami problemowymi. Z kolei menedżerowie uczą się reagować w odmienny niż typowy dla nich sposób – eksperymentują bez ponoszenia realnych konsekwencji.

Warto się rozwijać

Warto się rozwijać i uczyć się tego, co rzeczywiście się sprawdza. Gdy oddziaływanie na uczącego się jest wielokanałowe i rozłożone w czasie, wykraczając wyraźnie poza salę szkoleniową, skutkuje nabywaniem interesujących doświadczeń i umiejętnością refleksji.

Uczestnicy interwencji rozwojowych przechodzą od fazy poznawania nowych metod i umiejętności, przez fazę uświadomienia sobie możliwości zastosowania ich w pracy, po fazę eksperymentowania. Wzmacnianie wdrożenia ma tu kluczowe znaczenie. Bez niego efektywność działań nakierowanych na zmianę znacznie spada. Ważne są różnorodność form, jakość i adekwatność treści wdrożeniowych, a także ich atrakcyjność. Należy oddziaływać nie tylko na rozum, ale w pierwszej kolejności na emo-

cje, odwoływać się do doświadczeń i pracować nad kształtowaniem postaw. Otwiera się tu duże pole do implementacji nowych technologii, mobilnej nauki – wszystko zależy od pomysłowości działów HR i dostawców usług rozwojowych. Coraz popularniejszym trendem staje się wykorzystywanie neuro nauki w praktyce projektowania, przygotowywania i realizacji działań rozwojowych. Polem, gdzie efekty tych działań są szczególnie dobrze widoczne, jest e-learning. Mijają czasy godzinnych kursów polegających na zmuśnym wysłuchiwaniu lektora odczytującego slajdy prezentacji. Konsumpcja tego typu materiałów jest bardzo trudna, nie ma raczej mowy o nauczaniu się w ten sposób cokolwiek.

Dzisiaj moduły są krótkie, budzą ciekawość odbiorcy, angażują go i wymagają interakcji. Twórcy biorą pod uwagę możliwości ludzkiej percepcji (zwłaszcza Nowej Generacji – Pokolenie Z, C). Potrzebujemy od 3 do 5 minut rozgrzewki, po której jesteśmy skupieni przez 10-18 minut. Później następuje spadek koncentracji, niezależnie od tego, z jak ciekawym materiałem obcuje – konieczna jest przerwa. Dzisiejszy styl życia, zalew informacji, ciągle zmieniające konteksty, poszatkowane informacje z Internetu i mediów społecznościowych, przeskakiwanie między okienkami – wszystko to radykalnie skracza czas skupienia się na jednej rzeczy.

Coraz częstszym zjawiskiem jest tzw. mikrolearning, czyli nauka „skrawków” tematów i koncepcji, adekwatna dla czasów deficytu uwagi.