



# EDUKACJA MENEDŻERA

## Ludzie mają potencjał



**Rozmowa z Lidią Nwoliśą, pierwszym w Polsce executive & leadership coachem akredytowanym przez ICF, licencjonowanym trenerem Coaching Clinic – szkolenia oferowanego w Polsce od 15 lat przez firmę Coach U, założycielką i członkiem pierwszego zarządu ICF.**

ności przywołał mu na myśl impetencję biznesową.

**Jaką zatem nową rękawicę zaprojektowaliście dla niego?**

Aksamitną w kolorze perłowo-białym. (śmiej) Wyróżniała ją wytłaczanie kierunków, partycypacja oraz nieustający rozwój. Ta rękawica idealnie sprawdza się tam, gdzie dzieją się dynamiczne zmiany i transformacje. Lider ubrany w taką rękawicę stymuluje do myślenia, otwiera przestrzeń na dialog i poszukuje wspólnie z ludźmi najlepszych rozwiązań.

**To mi wygląda na zupełne przeciwieństwo żelaznej dłoni.**

Zgadza się. I jako przeciwieństwo wymaga zupełnie innego zestawu kompetencji. Dlatego drugim punktem zwrotnym w transformacji prezesa był udział w naszym dwudniowym programie szkoleniowym Coaching Clinic. Tam wraz z innymi liderami zgłębiał tajniki pracy profesjonalnych coachów, szlifował umiejętności słuchania, zadawania pytań, empatii i dawania uznania. Według badań, co trzeci długodystansowy pracownik uważa, że jego praca nie jest doceniana. Docenienie jest więc naturalnym, zupełnie darmowym źródłem energii dla pracowników. Dawanie podwyżek jest za to mocno przecenianym narzędziem motywacji. Działa jak nowa torebka dla kobiety. Cieszy przez kilka pierwszych miesięcy, a potem powszednieje. Nie oznacza to oczywiście, że podwyżki nie są ważne dla pracowników. Podwyżki po prostu nie sprawiają, że czujemy się docenieni w nieskończoność. Docenienia słowami nie da się przedawkować i nie przywyka

się do niego. Działa motywująco na każdego pracownika. Pozostałe składniki naszego programu rozwoju przywództwa coachingowego to słuchanie kontekstowe, czyli słuchanie nie tylko uszami, ale też oczami, sercem, a nawet trzewiami. To także zadawanie pytań odkrywających, czyli takich, które sięgają sedna i przynoszą nowe odpowiedzi i rozwiązania. To wszystko ćwiczymy na realnych tematach biznesowych uczestników, dzięki czemu wracają do swoich biur z listą konkretnych pomysłów i rozwiązań gotowych do wdrożenia. I co najważniejsze z przekonaniem, że coaching działa dla nich i dlatego chcą się nim podzielić ze swoimi zespołami. Choć nie każdemu przychodzi to łatwo i naturalnie.

**Jakie kryzysy i przeszkody czyhały po drodze na prezesa?**

Pierwszy kryzys przyszedł w momencie, w którym pojawił się opór u niektórych członków jego zespołu. Nowy styl przywództwa prezesa wytrącał ich ze znanej im dobrze strefy komfortu. Zamiast tylko otrzymywać rozwiązania i je lojalnie wdrażać, mieli teraz częściej je wymyślać i opiniować. To wymagało uruchomienia twórczego myślenia i wzięcia odpowiedzialności za efekty działań. Opór ma to do siebie, że pojawia się nawet wtedy, kiedy zmiana długoterminowo jest dla nas korzystna. Dla prezesa niepewnego w stosowaniu nowych stylów, opór niektórych członków zespołu był poważnym deal breakerem. Moją rolą jako coacha było przygotowanie go na ten opór tak, aby się go spodziewał, cierpliwie przeczekał i konsekwentnie budował swój autorytet coacha.

**Budowanie autorytetu lidera poprzez sypanie rozwiązaniami jak z rękawa jest dość oczywiste. Czy można budować autorytet, tylko słuchając i zadając pytania?**

Z tym samym pytaniem przychodzi na szkolenie Coaching Clinic liderzy. Kiedy robimy demo rozmowy coachingowej, to przez 15 minut wyłącznie słuchamy, zadajemy pytania i podsumowujemy to, co usłyszeliśmy. Kiedy kończymy demo, widzimy zaskoczenie i podziw, że w taki sposób można dojść do innowacyjnych rozwiązań i bardzo konkretnych działań. Kiedy zapraszamy liderów do coachowania, okazuje się, że zadawanie przełomowych pytań potrzebuje iść w parze z odpowiednią postawą.

**Jakiej postawy wymagało od prezesa skuteczne wdrożenie przywództwa coachingowego?**

Przede wszystkim wiary w to, że ludzie mają potencjał i noszą w sobie odpowiedzi na pytania. Bez tej wiary nawet najszczerze wysiłki coachowania ludzi spełzną na niczym. Prezes wcześniej znał doskonale ograniczenia swoich ludzi. O ich potencjale mógł się przekonać dopiero pytając o ich zdanie. To było dla niego jak stąpienie po moście, którego kolejne przęsła pojawiają się dopiero w chwili robienia kroku. To wymagało od niego zaufania do procesu, jakim jest coaching. Jego zaufanie budowało to, że sam był coachowany przeze mnie i chciał dać swoim ludziom choćby procent tego pozytywnego doświadczenia.

**Jakie były czynniki sukcesu prezesa w tej transformacji?**

Autentyczność, transparentna komunikacja, intencja rozwijania ludzi, inwestowanie w relacje i wzmacnianie zaufania. Wszystkie powyższe czynniki budowały otwartość członków zespołu do tego, by poddać się procesowi coachingu.

**Jakie korzyści wynikły z transformacji prezesa?**

Zwinne zespoły i sprawcze jednostki. Kiedy ludzie dostają przyzwolenie i czas, by wypowiedzieli swoje zdanie, zaczynają czuć się ważni dla firmy. Przestają bojkotować rozwiązania narzucone przez szefa i zaczynają brać odpowiedzialność za to, co wspólnie wymyślili. W obliczu napotkanych przeszkód robią wszystko, aby ich „dziecko” się nie wykoleiło. Międzynarodowe badania pokazują, że poczucie szczęścia pracowników jest najczęściej kojarzone z przyjazną atmosferą w firmie, która sprawia, że czują się na tyle dobrze, aby wyrażać siebie i swoje poglądy. Ludzie lubią być pytani o zdanie, brani pod uwagę i doceniani ze swój wkład. Badania pokazują, że docenienie jest jednym z najbardziej pociągających atrybutów firmy. Wtedy pracownicy stają się gotowi pokazać więcej swoich talentów i zaangażować się pełniej w pracę.

**Czy historia prezesa banku kończy się happy endem?**

Prezesowi przez większość czasu udaje się pamiętać o tym, aby codziennie rano ubrać swoją żelazną dłoń w perłowo-białą, aksamitną rękawicę. Choć zdarzają się chwile, kiedy jest pod presją wyzwani biznesowych i nawykowo wychodzi do pracy z nagą, żelazną dłonią. Bardzo pomaga mu to, że podczas procesu coachingowego ze mną, zaczął stosować elementy coachingu na spotkaniach zarządu ze swoimi kolegami (peer-to-peer coaching). Ten styl prowadzenia spotkań zarządu przyjął się na tyle, że nie potrafią już współpracować inaczej. W międzyczasie coaching stał się też elementem kultury przywództwa w firmie, przez co inni pracownicy wręcz oczekują tego od prezesa. Coaching jest na tyle transformującym doświadczeniem, że prezes stał się pełniejszą wersją siebie nie tylko w pracy, ale też poza nią. Happy endem jest to, że podąża dalej tą drogą i z niej nie zawraca.

**Po co dziś liderom umiejętności coachingowe?**

Jeden z moich klientów, prezes dużego banku, wymyślił sobie na początku procesu coachingowego ze mną, że chce być „żelazną dłonią w aksamitnej rękawicy”. Jego badania 360 stopni potwierdzały, że poziom „żelaza w jego organizmie” był wystarczająco wysoki. Jego żelazna dłoń była wprawiona w wydawaniu poleceń, serwowaniu na tacy gotowych rozwiązań i dawaniu przykładu perfekcyjnego wykonania zadań. Moim zadaniem jako coacha było dobranie idealnie dopasowanej do jego charakteru aksamitnej rękawicy. Jaka rękawica mogłaby pasować do niego najlepiej? Tego przełomowego odkrycia mieliśmy dokonać w procesie coachingu trwającego 12 miesięcy.

**Co doprowadziło do przełomu w transformacji prezesa?**

Odkrycie, że w stosowaniu żelaznej dłoni spotkał się już ze ścianą. Tą postawą nie był w stanie wycisnąć ze swojego zespołu ani kropli więcej innowacji, zaangażowania, a tym samym lepszych wyników. Sam już był znudzony i zniesmaczony machaniem przed nosami podległych dyrektorów wynikami i żądaniem lepszych osiągnięć. I on i oni potrzebowali nowej jakości.

**Co go trzymało przy starym, skoro to stare nie działało?**

Przez lata budował swój autorytet eksperta, który jak z armaty strzela rozwiązaniami. Brak takiej aktyw-

# TRENDY W EDUKACJI MENEDŻERÓW

**Aby sprostać wymaganiom współczesności, powinniśmy budować archipelagi relacji, które zyskują na znaczeniu w zdominowanym przez technologie biznesie.**



dr Barbara Stepnowska

dyrektor programu MBA,  
Wydział Zarządzania i Ekonomii,  
Politechnika Gdańska

## Kierunek ROZWÓJ

Gwałtowny postęp technologiczny, robotyzacja i automatyzacja już teraz przyczyniają się do zmian modeli biznesowych czy sposobów zarządzania ludźmi. Zaczynamy rozumieć, że cyfrowa transformacja wymusza konieczność przekwalifikowania się wielu ludzi w trakcie kariery zawodowej. Ważnym etapem podnoszenia kompetencji tych czasów z pewnością stanie się kształcenie ustawiczne (*long-life*

*learning*) czy *mid-career training*. Konieczna jest zmiana modeli edukacyjnych. The Global Competitiveness Report (opublikowany przez World Economic Forum w październiku 2018 r.) wskazuje, jakie kompetencje będą potrzebne rynkom przyszłości. Tutaj jest rola programów MBA, aby wypełniały potrzeby w kształtowaniu kompetencji pozwalających na współpracowanie z technologią, ale też tych, które odnoszą się do kompetencji społecznych, behawioralnych czy emocjonalnych, niezależnie od branży, w której się pracuje.

## MBA wyznacza trendy

Dobry program MBA powinien spełniać kryteria Trendsettera, czyli wskazującego trendy, wyznaczającego kierunki rozwoju na podstawie wiedzy, rozmaitych doświadczeń, wzorów praktyków biznesu, czy nauczycieli akademickich wywodzących się z różnych krajów,

organizacji, czy branż. Program powinien również być podstawą budowania archipelagów relacji z: absolwentami, studentami, firmami. Takie zasoby są w tej chwili bardzo ważne zarówno dla rozwoju osobistego, organizacji i otoczenia w którym żyjemy. Ponadto mają realny wpływ na to, w jaki sposób później funkcjonują miasta, regiony, nie wspominając o większym spojrzeniu, wręcz holistycznym. Studia MBA powinny kształtować absolwentów, którzy powinni nie tylko lepiej funkcjonować w swoim otoczeniu, ale je kształtować.

## Internacjonalizacja, transformacja i kompetencje przyszłości

Dzisiaj wszystko zmienia się bardzo szybko. Dwa, trzy lata temu tematy związane z cyfrową transformacją należały do kategorii science fiction, nawet nie rozmawiało się o mechanicznym wsparciu edukacji, nie mówiąc o spojrzeniu przez pryzmat technologii na sposoby zarządzania, czy budowanie nowych modeli biznesowych. Dzisiaj

w czołowych programach włączane są tematy związane z kreatywnością, innowacjami, budowaniem rozumienia tego, czym są nowe modele organizacji. Obecnie studenci potrzebują inspiratora, który zainicjuje dyskusję. Ważne jest uczenie się od siebie nawzajem, analizowanie rozwiązań, rozważanie przewagi zespołów. Statystyki oraz rankingi są bezlitosne. Wskazują jednoznacznie, że lepiej uczestniczyć w studiach MBA prowadzonych w języku angielskim. Programy te są bardziej doceniane przez kandydatów, a także wyżej plasowane w ogólnopolskich rankingach, nie wspominając o otwarciu się na uczestnictwo w rankingach międzynarodowych. Dzisiaj jedną z koniecznych umiejętności na rynku pracy jest znajomość języka angielskiego. Programy realizowane w języku obcym, w naturalny sposób umożliwiają przepływ wiedzy między uczestnikami pochodzącymi z różnych krajów, pracujących w wielokulturowych zespołach. To stanowi fundamentalną wartość takiego programu.



**Obecnie studenci potrzebują inspiratora, który zainicjuje dyskusję. Ważne jest uczenie się od siebie nawzajem, analizowanie rozwiązań, rozważanie przewagi zespołów.**

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 **1000 absolwentów** Programów MBA

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

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



## EDUKACJA Menedżera

## Budować rozwój na wielu płaszczyznach

Moje doświadczenie, oparte na wieloletniej współpracy z firmami, a także wynikające z wcześniejszych doświadczeń zawodowych, pozwala mi sądzić, że poszukiwanie nowych narzędzi rozwojowych wnosi do organizacji wiele dobrego.



Kaja Kozłowska

certyfikowany coach PCC,  
współzałożycielka Centrum Life  
Coaching Polska

W swojej codziennej praktyce skupiam się na korzystaniu z technik coachingowych i podejścia NVC (Porozumienie bez przemocy – Non violent communication). Obie metody mogą wpłynąć na diametralną zmianę funkcjonowania zespołu, wydobyć z niego potencjał. Menedżerowie zmagają się współcześnie z tym, że pracownicy

nie biorą odpowiedzialności za podejmowane działania i nie są proaktywni. NVC wspiera w braniu odpowiedzialności za samego siebie i za efekt swojego działania, otwiera na szukanie i tworzenie współpracy zamiast rywalizacji.

Coaching natomiast ma mocną pozycję jako wsparcie w rozwoju zespołów, paradoksalnie jednak ciągle, jako przedstawiciele tego zawodu, edukujemy, czym coaching jest i co my tak naprawdę robimy. Te firmy, w których HR-owcy podchodzą do pracowników bardziej holistycznie, sygnalizują, że ich pracownicy potrzebują zadbać o równowagę życiową – i tu coaching indywidualny i coaching grupowy to doskonałe metody wsparcia i rozwoju. Podobnie jest z motywacją, wspieraniem pracowników w sytuacji zmiany za-

kresu obowiązków – np. przy awansie. To też taki moment, kiedy praca z coachem jest bardzo efektywna.

Kolejny obszar, to kwestie związane z początkowymi etapami wypalenia zawodowego – to też

często moment, kiedy menedżerowie szukają wsparcia w coachingu. I słusznie.

Bez względu na narzędzia, jakich użyjemy, kierunkiem, który najlepiej służy pracownikom, zespołom

i organizacjom, jest tworzenie długotrwałych programów rozwoju wewnętrznej postawy lidera, który łączy spotkania grupowe i pracę zespołu z indywidualnym programem rozwoju pracownika.



## UDANY ROK W GDAŃSKIEJ FUNDACJI KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW



Rozmowa z Andrzejem Popadiukiem, prezesem Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów

**Jaki był dla GFKM miniony rok?** Intensywny i udany. Wizją GFKM jest stawać się renomowaną w Polsce i Europie szkołą biznesu, oferującą pełne spektrum szkoleń i usług doradczych na najwyższym światowym poziomie. O wysokiej jakości naszej działalności świadczy uzyskanie kolejnej międzynarodowej akredytacji CEEMAN IQA – International Quality Accreditation. Jest to prestiżowa nagroda potwierdzająca spełnianie przez GFKM najwyższych międzynarodowych standardów edukacji menedżerskiej w zakresie oferowanych szkoleń, funkcjonowania organizacji oraz zarządzania jej rozwojem. Bardzo udana była europejska sesja globalnego programu OneMBA, prowadzona wspólnie z RSM Erasmus University z udziałem 100 menedżerów z kilkudziesięciu krajów. Cieszymy się, że w przyszłym roku OneMBA

zagości ponownie w Gdańsku. Nawiązaliśmy współpracę z Porto Business School, University of New York in Prague, MIM-Kyiv, Graduate School of Management St. Petersburg University, gdzie nasi słuchacze MBA mogą korzystać z dodatkowych zajęć. Wspominam o wybranych większych wydarzeniach, ale rytm pracy GFKM wyznaczają przede wszystkim szkolenia, projekty doradcze i programy MBA, które prowadzone są każdego dnia w całej Polsce i nie rzadko za granicą. Zainteresowanie programami szkoleniowymi jest prawdziwą miarą jakości naszego działania.

**Jaki to był rok biznesowo?**

W każdym z obszarów działalności GFKM był to rok udany. Odnotowaliśmy zwiększone zapotrzebowanie na szkolenia otwarte, m.in. uroczyste rozpoczęliśmy 50. edycję programu w zakresie zarządzania projektami w Warszawie, który realizujemy wspólnie z Akademią Leona Koźmińskiego. Pozyskaliśmy nowych klientów i rozszerzyliśmy współpracę z dotychczasowymi w ramach szkoleń firmowych. Prym wiodą tu szkolenia z wykorzystaniem certyfikowanej metodyki Leadership Pipeline. Zrealizowaliśmy więcej projektów doradczych i coachingowych. Dynamicznie rozwijają się programy Executive MBA, oferowane obecnie w 7 miastach Polski. Prowadzimy obecnie 10 edycji programu Executive MBA, planujemy

otwarcie rekrutacji w kolejnych lokalizacjach. GFKM jest prawdopodobnie największą szkołą biznesu w Europie pod względem liczby prowadzonych programów. Za zainteresowanie programem MBA GFKM wynika z tego, iż łączy wysoki poziom merytoryczny i unikalną wartość praktyczną. GFKM jest jedyną nieakademicką szkołą biznesu oferującą program MBA, stąd wyjątkowa synergia jakości i praktyczności. Obecnie w Polsce i zagranicą w programach Executive MBA bierze udział 450 słuchaczy. Jesteśmy bardzo zadowoleni, że dyplom MBA GFKM cieszy się wysokim prestiżem w Polsce oraz otwiera drzwi do kariery w firmach międzynarodowych.

**Jakie są trendy na rynku szkoleń, programów MBA? Jak wpisuje się w nie oferta GFKM?**

Dostrzegam dwa wyraźne trendy. Klienci firmowi oczekują od firm szkoleniowych wysoce wyspecjalizowanej wiedzy, ściśle dostosowanej do konkretnych aspektów działalności oraz dopracowanych rozwiązań rozwiązujących istniejące problemy. GFKM zawsze dobrze przygotowywała się do każdego zlecenia, obecnie spędzamy z klientami jeszcze więcej czasu pracując nad każdym aspektem szkolenia czy projektu konsultingowego. Szkolenie czy doradztwo jest przecież inwestycją, która musi przynieść oczekiwane korzyści możliwie szybko i za pierwszym razem. Natomiast

klienci indywidualni, na przykład słuchacze programów MBA, oczekują ściślejszego sprofilowania szkolenia pod kątem swoich potrzeb. Realizujemy to poprzez metodykę myMBAexperience, która zapewnia zindywidualizowany proces rozwojowy, obejmujący analizę własnych predyspozycji menedżerskich i przywódczych, badanie oczekiwań środowiska pracy, spotkania coachingowe, specjalistyczne ścieżki rozwoju, wizyty studyjne w firmach, spotkania z ekspertami, wyjazdy zagraniczne i wiele innych. Takie podejście pozwala wypracować nowe spojrzenie na własną rolę jako lidera, na wpływ jaki wywieramy na swoje najbliższe otoczenie oraz na wkład jaki możemy wnieść do naszej organizacji. Opinie naszych absolwentów potwierdzają, że program MBA jest naprawdę transformującym doświadczeniem i momentem zwrotnym w karierze zawodowej.

**Jakie macie Państwo plany na 2020 rok?**

W roku 2020 GFKM obchodzi 30 lat działalności. Jesteśmy oczywiście dumni z dotychczasowych osiągnięć, ale myślimy przede wszystkim o przyszłych wyzwaniach i możliwościach. Naszym zadaniem jest dostarczanie klientom nowoczesnych kompetencji, inspirujących rozwiązań i motywacji do rozwoju. Chcemy, aby GFKM nadal łączyła najbardziej wartościowe elementy firmy szkole-

niowo-doradczej i szkoły biznesu, pracując na co dzień z biznesem, a jednocześnie prowadząc MBA, Post-MBA czy studia podyplomowe. To właśnie ta unikalna synergia praktycznego doświadczenia i nowoczesnej wiedzy jest wizytówką i wyróżnikiem GFKM. Możliwości i planów na najbliższy rok mamy wiele. Zamierzamy zaoferować nowe programy, takie jak Zarządzanie 4.0, Akademia HR, Zaawansowane Zarządzanie Finansami, Zaawansowane Zarządzanie Projektami, Akademia Psychologii Przywództwa. Przewidujemy kontynuację programów w metodyce Leadership Performance Pipeline dla naszych największych klientów korporacyjnych. Cieszy nas perspektywa kontynuacji współpracy z London Business School w ramach największego na świecie programu dla jednego z globalnych banków. Rozmawiamy z Copenhagen Business School i Porto Business School o wspólnym programie w zakresie zarządzania w branży morskiej. Kontynuujemy rozmowy z naszymi partnerami zagranicznymi na temat wspólnego Europejskiego Programu MBA. Być może zaoferujemy szkolenie w szesnastym już kraju europejskim, w którym realizowaliśmy do tej pory programy szkoleniowe. Będziemy się także przygotowywać do kolejnych międzynarodowych akredytacji. Ciekawych i wartościowych tematów z pewnością nie zabraknie.



# O korzyściach, jakie pracodawcy czerpią z rozwoju pracowników

**Gdyby zapytać pracowników o ich potrzeby, to jedną z najczęściej padających odpowiedzi jest potrzeba rozwoju. Co to konkretnie znaczy i jakie korzyści może przynieść pracodawcy i pracownikowi?**



dr Tomasz Grzelak

partner biznesowy, trener,  
PASJA Grupa Dobrych Trenerów

Od kilku lat na rynku można zauważyć, że jeżeli firma posiada osobny dział szkoleniowy, to przy potrzebie cięcia kosztów jest to jeden z pierwszych działów do likwidacji. Dlaczego tak się dzieje? Czy pracodawca rzeczywiście nie widzi korzyści ze szkoleń? Otóż niestety tak się zdarza. Wynika to z nieco archaicznego przekonania, że inwestowanie czasu, pieniędzy i energii w doskonalenie umiejętności menedżerskich związane jest ze zbyt dużym ryzykiem, ponieważ wykształcony i kompetentny kierownik może nazbyt szybko opuścić szeregi naszej firmy. Jednak to właśnie takie podejście bardzo często powoduje, że prędzej czy później kadra menedżerska szuka zajęcia u innego pracodawcy. Pracodawcy powinni zdać sobie sprawę, że za każdym sukcesem w biznesie stoi człowiek. Inwestycja w ludzi zatem, nie powinna być traktowana jako zbędny wydatek, a wręcz być na stałe wpisana do budżetu przedsiębiorstwa. Rozwój pracownika to rozwój firmy. Należy tylko pamiętać, aby szkolenia były

tak dobrane, żeby rzeczywiście odpowiadały na potrzeby pracownika, a co za tym idzie całej organizacji. Dobrze dobrane szkolenie może przynieść pracodawcy wiele korzyści.

## 1. Wykwalifikowany pracownik = większa efektywność i motywacja do pracy

Pracownik, który ma wiedzę i umiejętności, jest bardziej efektywny! Pracuje nie dlatego, że musi, tylko dlatego, że chce, że widzi efekty swojej pracy. Takemu pracownikowi nie trzeba mówić, jak i co ma zrobić, bo to on czuje się ekspertem w swojej dziedzinie i ma świadomość sprawczości i samodzielności. To m.in. dzięki szkoleniu pracownik ma możliwość nabyć nowe kompetencje lub rozwinąć już posiadane, a realne wykorzystanie ich w miejscu pracy zwiększa zarówno jego efektywność, jak i zaufanie do pracodawcy.

## 2. Wykwalifikowany pracownik = większa lojalność

Pracownik, który widzi, że pracodawca dba o jego rozwój, jest mniej skory do zmiany zajęcia (wspominałem o tym we wstępie). Wbrew pozorom, pieniądze, czy inne formy wsparcia finansowego, nie są głównym motywatorem dla pracownika do pozostania u obecnego lub poszukiwania nowego pracodawcy. Pracownik, który widzi możliwość rozwoju w danej organizacji, chętniej w niej zostanie i nie będzie „rozmie-

niał się na drobne”. Oczywiście nie można powiedzieć, że nie odgrywają one, żadnej roli związanej z fluktuacją pracowników, jednak stały rozwój jest czynnikiem, który może ją skutecznie zmniejszyć. Pracodawca jednocześnie zaoszczędza na kosztach rekrutacji i wdrażaniu nowego pracownika.

## 3. Wykwalifikowany pracownik = większa konkurencyjność organizacji na rynku

Wspominałem, że za każdym sukcesem lub porażką biznesową stoi człowiek, w związku z tym to ludzie powinni być dla pracodawcy główną inwestycją. Zawsze można dać większy rabat, żeby w danym kwartale przebić konkurencję, jednak jest to działanie po pierwsze krótkoterminowe, po drugie nie wymagające wielkiego wysiłku – zazwyczaj znajduje się ktoś, kto zdoła zaproponować lepsze warunki. Natomiast wykwalifikowany pracownik może stać się naszą najlepszą wizytówką w kontekście społecznym. Może on przyczynić się w wydatny sposób do podniesienia

świadczonych usług i wywindować je do takiego poziomu, że finalnie dla klienta trochę wyższa cena usługi czy produktu nie będzie mieć większego znaczenia. Ważniejsza będzie rzetelność i pewność transakcji. Zadbany pracownik buduje pozytywny wizerunek pracodawcy nie tylko podczas rozmów z klientem, lecz także w relacjach towarzyskich poza miejscem pracy. Można powiedzieć, że się ze swoją organizacją utożsamia, ponieważ doskonale wie, że ma szansę doskonalenia swoich umiejętności. Pracodawca stawiający na rozwój swoich pracowników przyciąga z rynku tych najlepszych i najbardziej utalentowanych.

## 4. Wykwalifikowany pracownik = lepsza komunikacja wewnątrz organizacji

Tutaj szczególną rolę odgrywają szkolenia z kategorii „miękkich”. Komunikacja interpersonalna np. podczas wspólnych wyjazdów szkoleniowych pracowników różnych szczebli, może przyczynić się do polepszenia, zrozumienia i wyklarowania wartości, jakie reprezentują poszczególne osoby w organizacji. Może to być pierwszym krokiem do zmniejszenia w firmie konfliktów, ponieważ pracownicy będą lepiej rozumieć swoje potrzeby, a nawet jeżeli takowe wystąpią, potrafią nimi znacznie sprawniej i skutecznie zarządzić. Może to także być okazją do znacznego skrócenia procesu decyzyjnego, ponieważ podczas tego typu szkoleń bardzo ważny jest element wzajemnego poznania się, czyli popularnej integracji, na co nie zawsze jest czas, kiedy mijamy

się w korytarzu lub „zmieniając salki” między spotkaniami biznesowymi. Nie ma nic ważniejszego dla skuteczności zespołu, niż zaufanie i popularne „trzymanie się razem”, a odpowiednio skonstruowane wspólne wyjazdy szkoleniowe potrafią działać cuda – „jeden za wszystkich wszyscy za jednego”. Podsumowując, obawa pracodawców przed inwestowaniem w pracowników jest irracjonalna. Z badań Saratoga HC Benchmarking z roku 2014, wynika, że każda złotówka przeznaczona na rozwój pracownika przynosi dla organizacji ok. 160 proc. zysku w sektorze usług i 130 proc. w sektorze produkcji, jednak osobiście byłbym bardzo ostrożny w wylizaniu zwrotu z inwestycji w przypadku pojedynczych szkoleń. Czasami za alternatywę dla ROI (*return on investment*) podaje się model Kirckpatricka oparty o ROE (*return on expectation*), jednak wymaga on od pracodawcy bardzo dokładnego określenia oczekiwań w taki sposób, aby bezpośrednio powiązać je ze szkoleniem i jednocześnie określić, jak będą mierzone. Aby wykorzystać w pełni potencjał człowieka, trzeba w niego inwestować, a organizacja, która tego nie robi, w dłuższej perspektywie może mieć problem z osiągnięciem założonych celów. Na koniec: niech każdemu pracodawcy przyświecają słowa wielkiego motoryzacyjnego wizjonera XX wieku Henry Ford: „Każdy, kto przestaje się uczyć, jest stary, bez względu na to, czy ma 20 czy 80 lat. Kto kontynuuje naukę, pozostaje młody. Najwspanialszą rzeczą w życiu jest utrzymywanie swojego umysłu młodym”.



**Każda złotówka przeznaczona na rozwój pracownika, przynosi dla organizacji ok. 160 proc. zysku w sektorze usług i 130 proc. w sektorze produkcji.**

REKLAMA

Poszerzamy perspektywę

- o Executive MBA
- o Studia podyplomowe
- o Szkolenia otwarte
- o Szkolenia firmowe
- o Doradztwo
- o Coaching
- o Gry decyzyjne

www.gfkm.pl | fb: /gfkmpl

gfkm | 30 LAT



## EDUKACJA MENEDŻERA

## Coaching i co dalej?

Na podstawie mojego 30-letniego doświadczenia zawodowego oraz 16-letniego doświadczenia trenerskiego menedżerów dzielę na tych, którzy przeprowadzają coaching dla swoich pracowników, i tych, którzy tego nie robią. Nie znaczy to, że druga grupa to źli menedżerowie, jednak nie wykorzystuje ona w pełni szans na rozwój talentów: nie widzi korzyści w rozwoju swoich pracowników, bądź boi się zainwestować w nich, obawiając się, że wkrótce odejdą do innej firmy.



**Grzegorz Rózewicz**  
trener, Lauren Peso Polska



Profesjonalni menedżerowie wierzą w wartość coachingu i postrzegają go jako naturalną część swoich kierowniczych obowiązków. Nie są profesjonalnymi coachami, lecz menedżerami liniowymi oraz personalnymi, którzy kierują grupą ludzi, ciężko pracują i zazwyczaj są bardzo zajęci. Na podstawie rozmów z nimi wyodrębniłem główne wartości, jakimi się kierują.

#### Postrzegają coaching jako istotne narzędzie do realizacji celów biznesowych

Przeprowadzają coaching nie dlatego, że są mili. Rozwój talentów postrzegają jako własny interes, bo przybliży ich do odniesienia sukcesu w biznesie. Większość menedżerów mówi, że nie ma czasu na szkolenie swoich podwładnych. Jednakże czas przestanie być problemem, jeśli proces ten zacznie być postrzegany jako niezbędny, a nie jedynie przydatny. Niezależnie od tego, czy menedżerowie rywalizują ze sobą o utalentowanych pracowników, funkcjonują na bardzo burzliwym rynku, czy też mają na celu rozwój swoich kluczowych specjalistów, wierzą, że po prostu muszą znaleźć czas na coaching podwładnych. Za tym przekonaniem kryją się dwa założenia. Po pierwsze, trudno jest znaleźć i pozyskać prawdziwie utalentowane osoby. Jeśli zobaczą w tobie menedżera, który pomoże im się rozwijać, z chęcią będą z tobą współpracować. Po drugie, organizacja nie odniesie sukcesu, polegając wyłącznie na niezwykle utalentowanych pracownikach. Musisz mieć w zespole zarówno solidnych gra-

czy, jak i gwiazdy, które potrzebują pomocy menedżera, aby rozwijać swoje umiejętności i radzić sobie ze zmiennymi realiami rynku pracy.

#### Lubią pomagać ludziom w rozwoju

W swoim podejściu menedżerowie powinni być podobni do artystów, którzy patrzą na materiał i wyobrażają sobie, że może z niego powstać coś lepszego, bardziej interesującego i cenniejszego. Zakładają, że ich pracownicy niekoniecznie są od razu gotowi do wykonywania danej pracy. Ich zdaniem muszą oni wiele się nauczyć i rozwinąć swoje umiejętności, aby w pełni podjąć swoim obowiązkom i dostosować się do zmiennych okoliczności. Menedżerowie – zwolennicy coachingu – uważają coaching podwładnych za istotną część swojej pracy. Wierzą, że osoby o największym potencjale, mające często największy wkład w rozwój firmy, będą potrzebować ich pomocy, aby zrealizować swoje, nierzadko wzniosłe, ambicje. Jeden z menedżerów powiedział nam ostatnio, że pomaganie innym w odniesieniu sukcesu jest jednym z kluczowych zadań menedżera. Menedżer musi dostosować swój styl do potrzeb i stylu każdej ze szkolonych osób. Wymaga to oczywiście wiele pracy od niego samego. Jest ona jednak traktowana jako część jego obowiązków, a nie ukłon w stronę podwładnych.

#### Są ciekawi, jakie skutki przyniesie coaching

Menedżerowie przeprowadzający coaching, zadają dużo pytań pra-

cownikom. Żywo interesują się ich obecną sytuacją: z jakimi problemami się borykają, jakie są ich słabe i mocne strony, co powinni robić lepiej. Menedżerowie zazwyczaj nie muszą się uczyć tego, w jaki sposób zadawać pytania, ponieważ wynika to z ich naturalnych predyspozycji. Ciekawość ułatwia dialog, w którym menedżer będący coachem oraz jego podwładny, dzielą się swoimi spostrzeżeniami, wątpliwościami, błędami i sukcesami, tak aby wspólnie zastanowić się nad obecną sytuacją i wypracować skuteczne rozwiązania.

#### Są zainteresowani nawiązywaniem relacji

Jeden z menedżerów przeprowadzających coaching swoim pracownikom powiedział mi kiedyś: ludzie słuchają mnie, ponieważ wierzą, że naprawdę chcę się postawić na ich miejscu. Empatia pozwala menedżerowi zrozumieć potrzeby każdego pracownika i odpowiednio dostosować swój styl. Niektórzy pracownicy podchodzą do coachingu z nastawieniem typu „przełącz mi to prosto, a dam ci radę”. Inni potrzebują czasu na przemyślenia i wyciągnięcie wniosków. Pełna zaufania relacja pozwala menedżerom lepiej ocenić, które podejście przyjąć. Tego typu liderzy nie przywiązują również dużej wagi do hierarchii. Wszyscy mamy pracę do wykonania, wszyscy jesteśmy ważni i wszyscy możemy zostać zastąpieni. Ostatecznie nikt nie jest ponad innymi. Musimy ze sobą współpracować, aby zobaczyć, co możemy

osiągnąć. Takie nastawienie jest możliwe. Wszystko sprowadza się do tego, czy sytuacja wystarczająco motywuje daną osobę do tego, by rozwijała w sobie postawę zwolennika coachingu.

Jako menedżer musisz sam sobie zadać kilka pytań:

- Czy twoja firma (lub grupa/zespół) ma talenty, których potrzebuje, aby w dalszym ciągu móc rywalizować? Jeśli nie, dlaczego?
- Czy zatrudniłeś kiedykolwiek niewłaściwą osobę?

– Czy pracownicy nie pracują na miarę swoich możliwości?

Zazwyczaj do czynienia mamy z tymi dwoma pierwszymi przypadkami. Jeśli prawdą okaże się trzecia sytuacja, twoim zadaniem jest pomóc podwładnym w jak najlepszym zagospodarowaniu ich potencjału.

#### Jak zacząć coaching pracowników?

W przypadku menedżerów, którzy chcą rozpocząć coaching podwładnych, pierwszym krokiem jest znalezienie dobrego coacha w organizacji i poproszenie go o podpowiedź: co i dlaczego robi. Słuchaj i ucz się. Po drugie: musisz zrozumieć, że zanim rozpoczniesz coaching, powinieneś zbudować kulturę zaufania i solidną relację z uczestnikami. Pomimo dobrych intencji żadna technika na świecie nie przyniesie pożądanych rezultatów, jeśli osoby biorące udział w coachingu nie będą się czuć w jakiś sposób z tobą związane. Relacje, które nawiązujesz, są ważniejsze niż wszystkie najlepsze metody coachingowe razem wzięte. Po trze-



**Musimy ze sobą współpracować, aby zobaczyć, co możemy osiągnąć. Takie nastawienie jest możliwe. Wszystko sprowadza się do tego, czy sytuacja wystarczająco motywuje daną osobę do tego, by rozwijała w sobie postawę zwolennika coachingu.**

cie: musisz poznać podstawowe zasady coachingu menedżerskiego i zdobyć wiedzę niezbędną dla coacha. Jedną z podstawowych lekcji dla menedżerów mówi: coaching nie zawsze polega na udzielaniu odpowiedzi, a raczej na prowadzeniu rozmowy i zadawaniu dobrych, otwartych pytań. Pozwól one uczestnikom zastanowić się nad tym, co robią i w jaki sposób mogą to robić inaczej w przyszłości, aby poprawić swoje wyniki. Wreszcie: powinieneś się skupić na pracowniku. Pamiętaj o podstawowej zasadzie: coaching jest dla niego, a nie dla ciebie.

## Pracodawcy poszukują kompetencji miękkich u pracowników

W Polsce jest grupa około 3 mln osób w wieku 18-24 lata, a na uczelniach wyższych studiuje ponad 1,2 mln. Wielu z nich łączy naukę z pracą, rozpoczynając swoją ścieżkę zawodową już na pierwszym roku. Często wyborem jest dla nich gastronomia, w tym

restauracje McDonald's. Uniwersytet SWPS sprawdził, jakie kompetencje są w tej chwili najbardziej cenione na rynku pracy i jak wypadają pod tym względem pracownicy McDonald's w porównaniu z innymi pracującymi studentami. – Niezależnie od branży, niezależnie

od tego co produkują albo jakie usługi oferują – pracodawcy poszukują kompetencji miękkich. Okazuje się, że tym, czego potrzebują najbardziej jest umiejętność wkładania wysiłku w swoje działania, co jest dziś towarem deficytowym, bo żyjemy w relatywnie

przyjemnych czasach dobrobytu. Dalej pojawiają się kwestie dotyczące efektywnego zarządzania emocjami swoimi i grupy – a więc łagodzenia konfliktów, rozwiązywania problemów – oraz kultura osobista – wymienia dr Ewa Jarczeńska-Gerc z Uniwersytetu SWPS.

REKLAMA

## Kompetencje przyszłości to te, których nie zastąpi sztuczna inteligencja i roboty

Unikalne cechy, których roboty i oprogramowanie nie mogą łatwo odtworzyć, czyli świadomość sensoryczna, kreatywność i inteligencja społeczna, to przyszłość edukacji. Uczniowie, którzy wiedzą jedynie, jak dobrze sobie radzić w dzisiejszym systemie edukacji, mają mniejsze szanse na sukces w przyszłości. Dzisiejsza szkoła powinna rozwijać w dzieciach prawdziwe kompetencje, by dobrze przygotować je na wyzwania przyszłości. Polski system edukacji może w tym zakresie wzorować się na fińskim modelu, opartym na nowych technologiach, rozwoju kreatywności i twórczym podejściu do zagadnień. – Edukacja na rzecz innowacyjności i przedsiębiorczości, tak jak w Finlandii, wiąże się z tym, że dzieci na bardzo wczesnym etapie szkoły podstawowej uczą się pewnych zachowań, mechanizmów, sposobu patrzenia. Pierwszy biznesplan, który dzieci realizują, ma miejsce w I klasie szkoły podstawowej. W związku z tym dzieci w szkole podstawowej i średniej bardzo sprawnie rozwijają swoje umiejętności, tworzą realne projekty. To jest nauczanie projektowe – podkreśla w rozmowie z agencją Newseria Biznes dr Janusz Marszałec, założyciel Centrum Edisona, które oferuje model fiński model edukacji.

## Pracownik przyszłości branży finansowej

Mimo zapowiadanego na nadchodzące lata wzrostu zapotrzebowania na nowych pracowników, konsolidacja na rynku bankowym, zmiany technologiczne wpływające na funkcjonowanie całej branży, jak również szybki rozwój alternatywnych usług finansowych oraz rosnąca popularność bankowości mobilnej sprawiły, że już w 2016 r. banki zamknęły ponad 200 placówek. W wyniku zmian, jakie zaszły w ostatnich latach w ramach funkcjonowaniu sektora finansowego, w branży zdecydowanie spada zapotrzebowanie na pracowników administracyjnych oraz osoby z podstawowymi umiejętnościami, rośnie natomiast popyt na pracowników wyspecjalizowanych, posiadających wysoko rozwinięte kompetencje, którzy w dobie nowych technologii oraz tak łatwo dostępnych rozwiązań online, są w stanie dostarczyć bardzo wysoki standard obsługi klienta i wszechstronną wiedzę – zwraca uwagę Barbara Dutka z Grupy Nowe Motywacje.



Studia

# podyplomowe i MBA

AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

FT FINANCIAL TIMES Executive MBA Ranking 2019

### Advanced Management Program

– elitarny program szkoleniowy dla menedżerów i przedsiębiorców

- zajęcia z najwybitniejszymi specjalistami zarządzania oraz autorytetami świata gospodarki i kultury
- unikatowe kontakty i wymiana doświadczeń z uczestnikami – menedżerami o wysokich kompetencjach
- analiza krajowych i międzynarodowych sukcesów biznesowych z polskiej perspektywy

[kozminski.edu.pl/kamp](http://kozminski.edu.pl/kamp)

### Executive MBA

- Jedyny polski program MBA w rankingu „Financial Times“
- Nr 1 w rankingu „Perspektyw“
- Tygodniowa sesja wyjazdowa do ESCP Business School

### Koźmiński MBA

- DLA INŻYNIERÓW
- FINANSE
- IT

### Studia podyplomowe

- Dyrektor Finansowy
- Zarządzanie finansami przedsiębiorstw
- Management Program in Corporate Finance
- Wycena przedsiębiorstwa i modelowanie finansowe
- Kontroler finansowy
- Analityk finansowy ryzyka kredytowego
- Analityk finansowy rynków i papierów wartościowych
- Audyt wewnętrzny we współpracy z EY
- Rachunkowość – akredytacja ACCA
- ACCA Professional – we współpracy z EY
- Rachunkowość i finanse przedsiębiorstw

- Rachunkowość i zarządzanie finansami w jednostkach sektora finansów publicznych
- Prawo podatkowe
- Kadry i płace w prawie i praktyce
- Zamówienia publiczne
- Ryzyko i ubezpieczenia majątkowe

### Executive Master Classes in Finance NOWOŚĆ

- Valuation and Financial Modeling with Excel
- Mergers & Acquisitions for Executives
- Financial Management for Executives
- Entrepreneurial Finance: From Startup to Scaleup

[kozminski.edu.pl/EMC](http://kozminski.edu.pl/EMC)





## EDUKACJA MENEDŻERA

**Szanowni Państwo!**

Z potrzebą edukacji wśród kadry menedżerskiej nikt już nie dyskutuje. Pytanie, jaki rodzaj edukacji jest najbardziej korzystny dla rozwoju zawodowego dyrektorów i kierowników. Szkolić się, kończyć kolejne studia podyplomowe, czy może zdecydować na program MBA?

Mamy nadzieję, że zaproszeni na nasze łamy eksperci udzielą Państwu wyczerpującej odpowiedzi na nurtujące Państwa pytania, a zestawienie najciekawszych ofert programów MBA i studiów podyplomowych ułatwi ewentualny wybór kierunku.

*Redakcja*

## NAJLEPSZE PROGRAMY MBA

**PROGRAM: EXECUTIVE MBA****UCZELNIA: AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO**

Jedyny polski program MBA w rankingu „Financial Times”. Nr I w rankingu „Perspektyw”. Program z tygodniową sesją wyjazdową do ESCP Business School.

Celem studiów jest dostarczenie słuchaczom nowoczesnej wiedzy z szeroko rozumianej dziedziny zarządzania, która stanowi pod-

stawę do rozwoju praktycznych umiejętności menedżerskich: analizy i opracowania metod rozwiązywania problemów firmy, formułowania strategii rozwojowych, sprawnego podejmowania decyzji, skutecznego negocjowania, komunikowania się oraz współdziałania z innymi. Program studiów umożliwia zapoznanie

słuchaczy z ogólnymi warunkami gospodarczymi, kulturowymi, społecznymi oraz politycznymi 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. Adresaci programu: osoby z doświadczeniem menedżerskim na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla, właściciele średnich i dużych firm prywatnych, osoby aspirujące do najwyższych stanowisk kierowniczych.

**PROGRAM: EXECUTIVE MBA****ORGANIZACJA: GFKM (GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW)**

Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów (GFKM) jest firmą szkoleniowo-doradczą specjalizującą się w szkoleniach i projektach rozwojowych dla kadry kierowniczej oraz personelu średnich i dużych firm polskich i międzynarodowych. Jest jedną z największych i najbardziej doświadczonych firm

szkoleniowych w Polsce. Prowadzi pełne spektrum programów, w tym programy Executive MBA, szkolenia firmowe, szkolenia otwarte, studia podyplomowe, programy coachingowe i projekty doradcze, zapewniając dzięki temu swoim klientom wyjątkową synergię jakości i wartości prak-

tycznej. W 2020 r. GFKM obchodzi 30-lecie działalności, a program Executive MBA, prowadzony od 1991 roku, jest obecnie oferowany w 8 miastach. MBA w GFKM to jeden z dwóch pierwszych (obok Akademii Leona Koźmińskiego), a także jeden z najlepiej ocenianych (np. w Ratingu MBA

SEM FORUM zawsze w Klasie Mistrzowskiej obok SGH i Politechniki Warszawskiej) i uważany za najbardziej praktyczny. To jedyny prowadzony przez szkołę typu executive business school, a nie uczelnię wyższą program MBA w Polsce.

**PROGRAM: EXECUTIVE MBA****UCZELNIA: KRAKOWSKA SZKOŁA BIZNESU (KSB)**

Celem Programu Executive MBA jest wykształcenie kompetentnych, efektywnych i odpowiedzialnych liderów, którzy posiadają ugruntowane, międzynarodowe poglądy, potrafią zastosować twórcze, skuteczne i trwałe

rozwiązania przyszłych problemów i podjąć wyzwanie poprzez aktywne stosowanie najnowszych metod z zakresu zarządzania. Uczelnia koncentruje się na rozwoju skutecznych i odpowiedzialnych liderów, co widać

w każdym elemencie programu. Twórcy programu wierzą, że zdolność do zarządzania ludźmi i wprowadzania zmian definiuje karierę zawodową. Efektywność jest niezbędna w każdym środowisku biznesowym. Pomaga identyfikować

problemy, rozwiązywać je i uzyskać pożądane rezultaty. Niezbędna jest przy tym odpowiedzialność. Liderzy biorą na siebie odpowiedzialność za wyniki, zespół, organizację oraz społeczność i środowisko, w którym funkcjonują.

**PROGRAM: MBA****UCZELNIA: POLITECHNIKA GDAŃSKA**

Główne cele programu to promowanie rozwoju przywództwa uczestników, kompetencji kierowniczych i przedsiębiorczych oraz wzmocnienie ich wiedzy specjalistycznej w zakresie strategii, wdrażania strategii i zarządzania złożonymi sytuacjami poprzez podejście do zarządzania programem i projektami. Program MBA ma na celu zapewnić

nie studentom kompleksowego zrozumienia strategii, programu i zarządzania projektami poprzez rozwój wiedzy, umiejętności i wiedzy fachowej w tym zakresie. Dlatego program MBA zawiera w swoim programie współczesne profesjonalne certyfikaty na podstawowych poziomach zarządzania portfelami (MoP®), zarządzania udanymi programami

(MSP®) i PRINCE2®. Treści te są dostarczane przez akredytowane organizacje szkoleniowe do Axelos i APMG UK. Taki zakres akredytowanych metodologii zapewnia studentom wiedzę, narzędzia i umiejętności, które pozwalają na dostosowanie się do różnych strategicznie ważnych sytuacji, nie wspominając o współczesnych rozwiązaniach proble-

mów biznesowych. Międzynarodowe studia MBA w zakresie strategii, programu i zarządzania projektami rozwinęły silne powiązania z profesjonalnymi organami na poziomie krajowym, w szczególności z Project Management Institute PMI®. MBA jest katalizatorem wspierania i stymulowania rozwoju zawodowego i osobistego.

**PROGRAM: FRANKLIN UNIVERSITY MBA****UCZELNIA: WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA WE WROCŁAWIU/ FRANKLIN UNIVERSITY**

Od ponad 20 lat uczelnia z powodzeniem kształci wysokiej klasy specjalistów i menedżerów. Współpraca z amerykańskim partnerem rozpoczęła się w 2008 r. i wciąż trwa, a korzyści z tej współpracy odnoszą obie strony. Uczelnia szczególnie dba o słuchaczy studiów

Franklin University MBA, zapewniając dogodne warunki kształcenia, takie jak: sale wyposażone w nowoczesny sprzęt audiowizualny, a także możliwość skorzystania z bezprzewodowej sieci WLAN oraz biblioteki i czytelnicy WSB. Wszystkie zajęcia prowadzone są w ję-

zyku angielskim, a autorski program studiów w całości przygotowany jest przez Franklin University. Zajęcia prowadzone są przez przedstawicieli międzynarodowej kadry dydaktycznej – przede wszystkim wykładowców Franklin University, słuchacze mają możliwość

korzystania z platformy myFranklin, która zapewnia stały dostęp do materiałów edukacyjnych. W ramach studiów Franklin University MBA słuchacze mają zapewnioną sesję wyjazdową do USA a absolwenci studiów otrzymują dyplom amerykańskiej uczelni.

## NAJLEPSZE STUDIA PODYPLOMOWE

### PROGRAM: DYREKTOR FINANSOWY

### UCZELNIA: AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Celem programu jest dostarczenie wiedzy i umiejętności niezbędnych do kompleksowego zarządzania finansami w przedsiębiorstwie na stanowisku dyrektora finansowego. Z uwagi na zarządczą funkcję jaką dyrektor finansowy sprawuje w przedsiębiorstwie, oprócz

specjalistycznej wiedzy finansowej zdobytej w Module 2 (Zarządzanie finansami) uczestnik zdobędzie też wiedzę z zakresu zarządzania (Moduł 1). Moduł 3 z kolei przygotowuje słuchacza do uczestnictwa w rynku kapitałowym którego przedsiębiorstwa są integralną częścią.

Korzyści dla słuchaczy: prowadzący zajęcia to zarówno uznani wykładowcy z udokumentowanym doświadczeniem w finansach jak i świetni praktycy z obszarów w których prowadzą zajęcia; możliwość nawiązania kontaktów z innymi

uczestnikami zajęć i wymiana doświadczeń; spotkania z doświadczonymi dyrektorami finansowymi w trakcie spotkań z ekspertem; część zajęć prowadzonych przez Partnerów PWC.

### PROGRAM: STUDIUM PRAWA I GOSPODARKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

### UCZELNIA: CENTRUM KSZTAŁCENIA PODYPLOMOWEGO, UCZELNIA ŁAZARSKIEGO

Celem Studium jest przekazanie szerokiego zakresu wiedzy obejmującej prawo gospodarkę i finanse samorządu terytorialnego, służącej podwyższeniu kwalifikacji zawodowych osób pracujących w jednostkach samorządu terytorialnego. Szeroki zakres zadań samorządów, odpowiedzialność za zaspakajanie bieżących potrzeb społeczności lokalnych oraz kształtowanie rozwoju jednostek tery-

torialnych wyznaczają zapotrzebowanie na dobrze przygotowaną i wykształconą kadrę pracowników samorządowych, w szczególności osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Samorząd terytorialny realizuje szeroki zakres zadań związanych z zaspakajaniem codziennych bytowych potrzeb społeczności lokalnych oraz kształtowaniem warunków rozwoju lokalnego i regional-

nego. W warunkach ograniczonej środków finansowych będących w dyspozycji władz samorządowych kluczowe znaczenie ma umiejętne zarządzanie jednostką terytorialną, bazujące na możliwie efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Wyznacza to zapotrzebowanie na dobrze wykształconą kadrę, posiadającą szeroki zakres wiedzy z zakresu prawa, gospodarki i finan-

sów samorządu terytorialnego. Absolwenci studium poznają podstawy prawne funkcjonowania oraz nowoczesne metody zarządzania w sektorze publicznym, wiedzę teoretyczną i dobre praktyki występujące w tym zakresie w Polsce i krajach UE. Silną stroną studium jest umiejętne łączenie zagadnień teoretycznych i praktyki omawianych zagadnień.

### PROGRAM: ANALIZA RYNKÓW FINANSOWYCH I DORADZTWO INWESTYCYJNE

### UCZELNIA: KRAKOWSKA SZKOŁA BIZNESU (KSB)

Celem kierunku jest przygotowanie do zawodu analityka papierów wartościowych (Chartered Financial Analyst, CFA) / doradcy inwestycyjnego czyli osoby zajmującej się zawodowo wyceną papierów wartościowych, doradztwem w zakresie inwestycji kapitałowych, zarządzaniem portfelem papierów wartościowych

poprzez nauczenie słuchacza analizy fundamentalnej i technicznej spółek, portfelowej i teorii rynku kapitałowego, stylów i metod zarządzania funduszami inwestycyjnym, ilościowej (matematyka finansowa, ekonometria), otoczenia rynku kapitałowego (mikro i makroekonomia). Studia przeznaczone są dla osób które chcą zdać

egzamin na doradcę inwestycyjnego, CFA, zamierzają podjąć pracę w zawodzie bezpośrednio związanym z inwestowaniem na rynku kapitałowym (analityka finansowego, doradcy inwestycyjnego, maklera papierów, wartościowych, agenta firmy inwestycyjnej, zarządzającego funduszem inwestycyjnym), chcą wiedzieć więcej

w związku z zawodem/czynnościami związanymi z inwestowaniem/rynkiem finansowym (przykładowo: członkowie władz/kadry kierowniczej spółek, pracownicy działów finansowego przedsiębiorstw (i instytucji), inwestorzy inwestujący na własny rachunek), pragną poszerzyć wiedzę i umiejętności inwestycyjne.

### PROGRAM: PR PUBLIC RELATIONS W FIRMIE

### UCZELNIA: SAN (SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK)

Celem studiów jest kształcenie i doskonalenie praktycznych umiejętności potrzebnych w prowadzeniu działań PR w firmach, organizacjach czy stowarzyszeniach. Studia skierowane są do osób zainteresowanych nabyciem praktycznej wiedzy i umiejętności koniecznych do wykonywania zawodu PR-owca. Celem studiów jest: zrozumienie istoty nowego Public Relations, nauka pracy z nowym kon-

sumentem poprzez budowę nowych treści i wykorzystywanie nowych narzędzi, zdobycie umiejętności budowy marki firmy, nabycie praktycznych umiejętności w pracy z mediami, przygotowania materiałów prasowych, przeprowadzania konferencji, opanowanie umiejętności publicznej prezentacji, budowania zespołu, szerokie spojrzenie na PR powiązane z głębszą analizą najważniejszych

zagadnień. Studia przeznaczone są dla: osób planujących rozwój własnej kariery w kierunku PR, chcących wejść w zawodowe życie PR z solidnym pakietem praktycznej wiedzy i umiejętności z tej dziedziny, osób prowadzących własną działalność gospodarczą lub zajmujących się kształtowaniem wizerunku firmy czy organizacji, ale także dla pracowników działów marketingu, pasjonatów, którzy

pragną zgłębić szczegóły potęgi komunikacji, okiełznać ją i wykorzystywać w praktyce. Absolwenci będą posiadali kwalifikacje do pracy w charakterze specjalisty ds. public relations. Oznacza to, że będą potrafili planować działania PR firmie – począwszy od koncepcji, budowy programu, wybór technik i sposobów budżetowania, a kończąc na ewaluacji i badaniu skuteczności prowadzonych kampanii.

### PROGRAM: PODYPLOMOWE STUDIA BUSINESS INTELLIGENCE – SYSTEMY WSPOMAGANIA DECYZJI BIZNESOWYCH

### UCZELNIA: SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA

Celem studiów jest dostarczenie wiedzy w zakresie wykorzystania metod analitycznych i systemów wspomaganie decyzji w biznesie. Szczególny nacisk jest położony na poznanie metod analizy wymaganej biznesowych, wykorzystania

metod eksploracji danych (data mining) oraz efektywnego wykorzystania systemów Business 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 wspomaganie decyzji klasy Business Intelligence (BI). Wysoki poziom zajęć gwarantują skrupulat-

nie 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.



## EDUKACJA MENEDŻERA

## CZY I JAK EDUKOWAĆ PRACOWNIKÓW

**Częstym dylematem pracodawców jest decyzja dotycząca inwestowania w rozwój pracowników. Obawy dotyczą zwłaszcza nakładów ponoszonych na szkolenie pracowników, którzy następnie przechodzą do, np. konkurencji. Ponieważ środki przeznaczane na ten cel są niebagatelne, również i odpowiedzialność za decyzję jest duża. Dlatego zdarza się, że menedżerowie unikają rozstrzygnięć dotyczących tego, czy i jak edukować pracowników.**

dr Anna Bugalska  
ekspert, CERTES

Tymczasem wiele badań wskazuje na wysoką stopę zwrotu inwestycji w szkolenie kadry<sup>1</sup>. Poziom zwrotu z inwestycji na kapitał ludzki utrzymuje się, w zależności od badanego okresu na poziomie około 60 groszy z każdej złotówki. Rzecz jasna w skład inwestycji wchodzi takie składniki jak wynagrodzenia i inne świadczenia.

#### Motywator do pracy i budowania lojalności

Globalizacja jest procesem, który wciąż się pogłębia. Rynek pracy, podobnie jak inne rynki, staje się coraz bardziej ponadnarodowy. Znalazienie odpowiedniej pracy nie stanowi problemu ze względu na miejsce zamieszkania. Szczególnie dotyczy to zawodów wymagających wysokich i często unikalnych umiejętności. Obecnie sam fakt posiadania pracy nie jest wystarczającym motywatorem. Dotyczy to także wynagrodzenia, które nie różni się drastycznie w zależności od pracodawcy. Istotnym kryterium ograniczenia konkurencji wysokością płacy jest aspekt opłacalności. Poza wieloma innymi właściwościami, perspektywa możliwości zdobywania wiedzy i doświadczenia gwarantowana przez pracodawcę może okazać się silnym motywatorem do pracy i budowania lojalności pracowników. Zdają sobie oni bowiem sprawę z wartości jaką uzyskują poprzez podnoszenie kwalifikacji. Kapitał ludzki jest coraz bar-

dziej znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej, zaś o gospodarce mówi się, że oparta jest na wiedzy<sup>2</sup>.

#### Zoptymalizować możliwości

Zmiana charakteru gospodarki z przemysłowo-handlowej na informatyczno-usługową sprawia, że wykształcony i szkolony permanentnie pracownik staje się zasobem niezbędnym do rozwoju organizacji. Jednak wiedza nie wystarczy już dzisiaj do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo niezbędne są specyficzne umiejętności oraz cechy ukierunkowane na maksymalizację efektywności procesów biznesowych, które w literaturze przedmiotu określa się mianem kompetencji kluczowych<sup>3</sup>. Rezultat tego rodzaju osiągnięć można jedynie w wyniku planowego, przemyślanego procesu rozwojowego zatrudnianych ludzi. Tylko taka załoga jest potencjalnie zdolna do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Spośród różnych korzyści z tego wynikających warto wspomnieć o tym, że odpowiednio wykształcona kadra daje gwarancję ciągłości procesów i zatrzymania niewrażliwej wiedzy (również tej niejawnej) w firmie. Oznacza to, że utrata kluczowego pracownika, do których należy z całą pewnością kadra menedżerska, wiąże się z przestojem, zwolnieniem czy nawet utratą możliwości kontynuowania działalności przedsiębiorstwa. Dzięki rozwijaniu kompetencji osobistych możliwa jest optymalna współpraca w zespołach, oparta na umiejętnościach komunikacyjnych

i społecznych uczestników. Minimalizuje to ilość konfliktów, zaś dobra atmosfera sprzyja budowaniu wizerunku pracodawcy.

#### Nowoczesne narzędzia rozwojowe

Osiągnięcie takiego poziomu wiedzy i umiejętności załogi wymaga stosowania nowoczesnych narzędzi rozwojowych. Coraz większego znaczenia nabierają doraźne szkolenia odpowiadające na bieżące potrzeby pracowników wynikające z procesów biznesowych organizacji. Za taką formą przemawia także dynamiczny charakter powstawania i zmian w zakresie wiedzy. Kształcenie wymagające dłuższego czasu (np. dodatkowe studia), mogą skutkować tym, że po ich ukończeniu zdobyta wiedza jest już mało aktualna. W wyniku stosowania przestarzałych rozwiązań firma traci przewagę konkurencyjną na rzecz organizacji inwestujących w rozwój kadry.

Różnego rodzaju szkolenia, udział w konferencjach, itp. to metody dostarczania wiedzy i orientacji aktualnych trendach, np. branżowych stają się niezbędne do utrzymania poziomu kompetencji pracowników. Żeby jednak w pełni rozwijać pracowników potrzebne są inne formy wspierania korzystne dla obu stron. Do najpopularniejszych i najczęściej stosowanych należą coaching i mentoring.

#### Wzrost efektywności

W odróżnieniu od typowego kształcenia (szkolenia, warsztaty) coaching i mentoring rozwijają cechy osobiste pracownika, silnie wpływając na jego dojrzałość, np. menedżerską. Dojrzała i świadoma załoga, która identyfikuje się z wartościami i celami firmy, sprzyja wzrostowi efektywności jej działalności. Pozwala także na budowanie przyjaznej kultury organizacyjnej wpływającej na kreowanie reputacji wewnętrznej i zewnętrznej

opartej na zaufaniu. To z kolei może wpływać na takie aspekty, jak: ograniczenie fluktuacji kadry, większe możliwości pozyskiwania funduszy inwestycyjnych, korzystne relacje z kooperantami, klientami i innymi interesariuszami istotnymi dla rozwoju organizacji.




Wiele organizacji sięga po systemowe metody rozwoju kompetencji np. 70/20/10. Model 70-20-10 – w oryginalnej The 70-20-10 Model for Learning and Development – został stworzony w 1980 roku, a następnie rozwijany na podstawie badań i doświadczeń Morgana McCall, Roberta Eichinger i Michaela Lombardo<sup>4</sup>. Zgodnie z Modelem 70-20-10 okazuje się, że dorośli uczą się: w 70 proc. przez doświadczenie i praktykę (nauka nieformalna); w 20 proc. od osób trzecich – głównie od ludzi, z którymi współpracują (coaching, feedback, rozmowy); w 10 proc. – w wyniku nauki formalnej tj. kursów, wykładów, czytania<sup>5</sup>.

cji to na ich kompetencjach warto się skoncentrować w pierwszej kolejności. Dobre planowanie w zakresie edukacji i rozwoju kompetencji pracowników może mieć decydujące znaczenie dla przewagi konkurencyjnej firmy. Brak takich programów (celowych i precyzyjnie dedykowanych) może skutkować brakiem odpowiedniej kadry i potrzebą pozyskiwania jej z pomocą kosztownych procesów rekrutacyjnych w miejsce, np. rozwijania wewnętrznych programów talentowych. Te ostatnie, oprócz korzyści wymienionych powyżej, sprzyjają zatrzymywaniu najbardziej wartościowych pracowników w firmie.

1. por. <https://www.pwc.pl/pl/zarzadzanie-kapitałem-ludzkim/assets/pwc-saratoga-hc-benchmarking-2015.pdf>

2. Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Bogdanienko J.; Kuzel M.; Sobczak I. (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*

Tab. 1. Wybrane czynniki decydujące o rozwoju zawodowym w ujęciu 70-20-10

70%	doświadczenie, nauka na stanowisku pracy		20%	relacje, wiedza uzyskana od innych		10%	nauka formalna, kursy	
-----	--	---	-----	------------------------------------	---	-----	-----------------------	---

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, w dzisiejszych realiach biznesowych pytanie, czy warto inwestować w edukację pracowników w tym kadry menedżerskiej, jest mało zasadne. Gospodarka oparta na wiedzy nie pozostawia wątpliwości co do odpowiedzi.

Prawidłowo sformułowane zagadnienie dotyczy tego jakich metod rozwojowych używać, kto powinien być ich adresatem i kiedy powinno się je wprowadzać. Ponieważ kadra menedżerska nadaje ton i kierunek prowadzonej działalności organiza-

w otoczeniu globalnym, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 11–20.

3. Sulimowska-Formowicz M., *Kompetencje przedsiębiorstwa a przewaga konkurencyjna*, [w:] Najlepszy E. (red.), *Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 286

4. Lombardo M., Eichinger R. W. (1996), *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis, Lominger.

5. Lombardo M., Eichinger R. W. (1996), *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis, Lominger.

## Studia podyplomowe i MBA pomagają się rozwijać

**Po kilku latach wykonywania, nawet wymarzonej, pracy, każdy odczuwa potrzebę przyspieszenia kariery, zmiany zainteresowań, czy też ukierunkowania ich inaczej, niż podpowiada codzienna rutyna. Jedni nic z tym nie robią, uzasadniając swoją decyzję potrzebą stabilizacji i spokoju, i często zmierzają wprost do wypalenia zawodowego, inni idą na studia podyplomowe, które najczęściej zmieniają ich życie. Na lepsze.**



Sylwia Hałas-Dej

dyrektor Centrum Doradztwa i Kształcenia Menedżerów, prezes Fundacji Koźmińskich

W Akademii Leona Koźmińskiego mamy ponad 70 kierunków studiów podyplomowych.

Większość to programy mocno osadzone w rzeczywistości, które powstały w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku. W ciągu roku nauki, uczestnicząc w kilkunastu zjazdach weekendowych, można się nauczyć zarządzania w nowych sektorach np. w sporcie, w modzie, na rynku hoteli i restauracji, poznać nowe, otwierające się rynki, takie jak choćby chiński, ale też wzbogacać wiedzę o nowe techniki i rozwiązania w finansach, zarządzaniu projektami, HR czy informatyce. Osoby

mocno zmotywowane do kariery menedżerskiej startują od razu na studia MBA, które dają największe możliwości rozwojowe niemal w każdym obszarze biznesu i doskonale przygotowują nie tylko do zarządzania większym przedsiębiorstwem, lecz także do prowadzenia własnej firmy.

#### Szeroka oferta programów

Pracodawcy lubią osoby uczące się i dbające o swoje kompetencje. Oprócz doświadczenia zawodowego, firmy zwracają uwagę na ukończone studia. Liczy się opinia o uczelni i o programie, zwłaszcza jeśli kandydat szuka pracy związanej z nowowycuczym zawodem czy specjalnością.

W Koźmińskim można znaleźć szeroką ofertę programów podyplomowych, zwłaszcza dla finansistów, osób związanych

z zarządzaniem i prawników. To są najważniejsze specjalności Akademii Leona Koźmińskiego, uznanej przez „Financial Times” za najlepszą uczelnię biznesową w tej części Europy: według rankingu opublikowanego w grudniu 2019 r. Koźmiński zajmuje 48. miejsce w Europie, a w przypadku studiów Executive MBA 61. miejsce na świecie!

#### Wzajemne wsparcie

O sukcesie studiów MBA i podyplomowych w Koźmińskim decydują nie tylko imponujące kariery absolwentów, lecz także zbudowana sieć kontaktów i networking. Osoby po Koźmińskim tworzą zwartą społeczność w rzeczywistości biznesowej. Polecają się wzajemnie do pracy, wspierają w różnych inicjatywach. Duch przedsiębiorczości, nowocze-

sności, ale przede wszystkim zespołowej współpracy jest na tej uczelni na tyle silny, że udziela się jej absolwentom.

Motywuujące są też kontakty z profesorami i wykładowcami, starannie wybranymi spośród praktyków, od których warto się uczyć. Bardzo ważna jest atmosfera na studiach. Grupy są niezwykle różnorodne pod względem doświadczenia zawodowego, wieku i posiadanego formalnego wykształcenia. Jak powiedział jeden z absolwentów: „Tutaj poznaje się ludzi wyjątkowych, których należy zażywać w dużych dawkach”. Dlatego na każdym etapie rozwoju zawodowego warto wygospodarować jeden rok na studia podyplomowe, by odczuć wyrazną zmianę zarówno w życiu zawodowym, jak i często osobistym.