

EDUKACJA MENEDŻERA



Czy wszystkiego da się nauczyć, czyli o kompetencjach miękkich

Czego szukają pracodawcy w świecie pełnym technologii? Kompetencje miękkie, czyli umiejętności, które decydują o tym, jak się zachowujemy, jak organizujemy własną pracę i jak współdziałamy z innymi.



Katarzyna Włodarska

Senior Manager, EY
Academy of Business

LinkedIn co rok publikuje wyniki badań dotyczących kompetencji najbardziej pożądanых przez pracodawców. Wśród umiejętności miękkich od dwóch lat początek listy wygląda tak samo – pierwsze cztery miejsca zajmują kreatywność, perswazja, współpraca i zdolności adaptacji. Z badań wynika także, że kompetencje miękkie są coraz bardziej cenione – wiele porażek rekrutacyjnych to specjaliści czy menedżerowie, którzy posiadali ogromną wiedzę techniczną, ale nie

potrafili zarządzać ludźmi czy pracować w zespole.

Wyczuwalne czy naturalne?

Skoro kompetencje miękkie są tak ważne, pojawia się pytanie, czy można się ich nauczyć? A może to talent, dar, z którym się rodzimy i albo go mamy, albo nie? Spójrzmy na pierwsze miejsce na liście LinkedIna. Zapytałam Bartosza Stawskiego, specjalistę od procesów myślowych, czy kreatywności można się nauczyć. Odpowiedział: – Oczywiście, to umiejętność jak każda inna. Swoją drogą, podział na kompetencje miękkie i twarde jest fałszywy. Każdą kompetencję – rozumianą jako określona umiejętność – można poprzez systematyczną pracę wykształcić. Nieważne, czy chodzi o stosowanie Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, przeprowadzenie rozmowy dyscyplinującej, czy tworzenie innowacji.

Oczywiście łatwiej przychodzi nam to, do czego mamy wrodzone predyspozycje. Nauka zajmuje wtedy mniej czasu i wysiłku, szybciej osiągamy poziom tzw. nieświadomej kompetencji, czyli stan, gdy robimy coś naturalnie, bez zastanowienia. Brak predyspozycji nie oznacza jednak, że jesteśmy skazani na porażkę. Każdy z nas może opanować lub udoskonalić umiejętności miękkie. – Na początek muszą być spełnione dwa warunki – mówi Ewa Opolska, trenerka zarządzania. – Po pierwsze potrzebna jest świadomość, że czegoś nie potrafisz, po drugie – motywacja. Uświadomienie sobie własnych braków wcale nie jest proste. Często punktem zwrotnym jest klęska, np. jako menedżer poniosłam porażkę i zaczynam zastanawiać się, czego zabrakło, co mogłam zrobić inaczej. Lub też inni uświadamiają mi, że powinnam rozwinąć określone kompetencje.

Konieczność ćwiczenia

Drugim warunkiem jest otwartość na zmiany. Jeśli ktoś przyjmuje postawę typu „jestem ważnym dyrektorem – skoro osiągnęłam/

osiągnęłam takie stanowisko, to już nic nie muszę”, to oczywiście niczego się nie nauczy. Być może przyswoi teorię, ale nie przełoży jej na praktykę. A bez praktyki, bez ćwiczeń nie da się nabyć kompetencji miękkich. No właśnie. Świadomość i motywacja to dopiero początek. Potrzebny jest jeszcze proces nauki: poznanie narzędzi, wzorców i ich regularne ćwiczenie. By nabrać wprawy, trzeba wielokrotnie powtarzać stosowanie danego narzędzia. Wymaga to cierpliwości i od ćwiczącego i od firmy. Dlaczego od firmy? Ponieważ wyniki danego menedżera czy dyrektora mogą się przejściowo pogorszyć – już nie działa po staremu i dopiero uczy się nowego podejścia. Ważne pytanie: skąd czerpać dobre wzorce? Od kogo się uczyć? Małgorzata Szybińska, jedna z trenerek prowadzących Akademię Menedżera w EY Academy of Business, wskazuje trzy możliwości. Pierwszą i najprostszą są szkolenia, szczególnie w formie warsztatowej, gdzie trenerzy pokazują sprawdzone narzędzia, a następnie od razu zachęcają do zastosowania

wiedzy w praktyce. Ćwiczyć się w różny sposób: indywidualnie, w parach, na forum grupy. Uczestnicy najbardziej doceniają natychmiastowy feedback, zarówno w formie autorefleksji, jak i od trenerów i innych uczestników. Od razu mają potwierdzenie, co zrobili dobrze, a które obszary wymagają rozwoju. Drugą opcją szlifowania umiejętności miękkich jest coaching. Nie daje on jednak takich możliwości ćwiczeń jak warsztaty, nie ma też lustra w postaci innych uczestników. Trzecia możliwość to samokształcenie, np. czytanie fachowej literatury i oglądanie filmów szkoleniowych w Internecie. Takie podejście wymaga dużo czasu, samodyscypliny i ma jedną podstawową wadę – nawet jeśli dowiem się, co i jak robić, to nie mam okazji tego przećwiczyć, czyli nie wiem, czy potrafię. We współczesnym, pełnym technologii świecie to właśnie umiejętności miękkie pozwolą nam się wyróżnić. Mają charakter uniwersalny, więc przydadzą się nie tylko w pracy, ale i w życiu prywatnym. Warto zadbać o ich rozwój.

Specjaliści i menedżerowie grają z pracodawcami do jednej bramki

Ostatni raport Antal oraz Cushman & Wakefield odpowiada na pytania: czy specjaliści i menedżerowie przygotowują się do kryzysu? Na jakie wyrzeczenia są gotowi? W których branżach panuje spokój, a które mają poczucie zagrożenia? Mimo, że na rynku pojawia się niepewność, wciąż dominującym poczuciem jest stabilizacja i gotowość do nowych, proaktywnych działań, mających na celu szybką poprawę obecnej sytuacji.

68 proc. przedstawicieli kadry średniego i wyższego szczebla gromadzi oszczędności i ogranicza wydatki, 22 proc. respondentów podejmuje nowe działania i bardziej angażuje się w obowiązki, 67 proc. badanych czuje bezpieczeństwo zatrudnienia. Raport pt. „Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmiany” opisuje postawy kadry średniego i wyższego szczebla w świetle pogorszenia sytuacji gospodarczej. – W dużej mierze o sytuacji gospodarczej w najbliższych miesiącach będzie decydowało zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania, a także ich postawy ekonomiczne. Wyniki raportu pozwalają na optymizm w tym zakresie – duża część badanych bierze sprawy w swoje ręce – i elastycznie dostosowuje się do wymagań rynku, wprowadzając innowacje i zwiększając efektywność pracy – komentuje Artur Skiba, prezes Antal.

Poczucie bezpieczeństwa jako dominująca postawa na rynku
Większość specjalistów i menedżerów jest zadowolona z obecnej pracy (69 proc.) i czuje bezpieczeństwo zatrudnienia (67 proc.). Pewność siebie na rynku pracy jest jednak silnie

uzależniona od branży, jaką reprezentują specjaliści i menedżerowie. Najlepiej swoją sytuację oceniają przedstawiciele branż e-commerce, Internet, nowe media oraz centrów usług wspólnych – ponad 80 proc. pozytywnych wskazań. Z kolei największa niepewność panuje w agencjach reklamowych i PR, w których tylko co czwarty respondent jest przekonany o stabilności pracy.



– W ostatnim czasie, w szczególności na rynku pracy, możemy zaobserwować rosnącą niepewność spowodowaną dynamicznymi zmianami związanymi z pandemią. Definiowane przez niektóre firmy zagrożenia mogą jednak stanowić niepowtarzalną okazję do wdrożenia zupełnie nowych rozwiązań. W czasie, gdy zawodzą tradycyjne modele biznesowe, bardzo istotnym czynnikiem, który pozwala organizacjom przetrwać lub uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku, są innowacje. Do przeprowadzenia transformacji są potrzebne osoby myślące niestandardowo, kreatywnie i niesablonowo. Jest o nie nawet trudniej w czasie kryzysu, ponieważ pracownicy mniej chętnie zmieniają wtedy pracodawcę. Z perspektywy organi-

zacji warto sobie więc zadać pytanie, jakie środowisko pracy będzie atrakcyjne dla takich osób bądź grup projektowych. Jak udowodniła nam pandemia, praca indywidualna zwykle nie stanowi dla pracowników żadnego problemu, można ją wykonywać właściwie z każdego miejsca na świecie, ale praca grupowa i szybka wymiana wiedzy pomiędzy pracownikami to wyzwanie, z którym nie wszyscy w czasie kwarantanny poradzi sobie najlepiej. Dlatego w moim przekonaniu w biurach, aby wspierać innowacyjność i rozwój, najistotniejsze będą przestrzenie do pracy zespołowej, kreatywnej i przestrzenie socjalne – mówi Aleksander Szybilski, Associate, Workplace Strategy, Cushman & Wakefield.

Gotowość do wyrzeczeń

Specjaliści i menedżerowie w świetle spowolnienia gospodarczego są gotowi do pewnych wyrzeczeń. Wysoki odsetek badanych jest gotowy pracować w większym wymiarze czasu (86 proc. pozytywnych wskazań). Nieznacznie mniej osób (85 proc.) jest w stanie zaakceptować czasowe ograniczenie dostępu do świadczeń pozapłacowych. Zmianę zakresu obowiązków dopuszcza 76 proc. respondentów, a zmniejszenie wymiaru czasu pracy – 71 proc. Najrzadziej jest dopuszczane zmniejszenie wynagrodzenia – 62 proc. badanych widzi taką możliwość. Średnio maksymalną granicą dopuszczanego zmniejszenia wynagrodzenia jest 19 proc. Analizując ten ostatni wskaźnik per branża, największą gotowość do wyrzeczeń finansowych wykazują

pracownicy agencji PR, firm consultingowych oraz branży farmaceutycznej i sprzętu medycznego.

– Przez kilka ostatnich lat mieliśmy do czynienia z tzw. rynkiem pracownika, który zmuszał pracodawców do podejmowania działań ukierunkowanych na utrzymanie talentów w organizacji i budowanie ich dobrobytu. Czas pandemii jest czasem weryfikacji dojrzałości naszych organizacji, liderów i pracowników – wbrew pozorom, pomimo coraz trudniejszej sytuacji gospodarczej, konieczność koncentrowania się na utrzymaniu pracowników, rozwijaniu ich i dbaniu o ich dobrobyt, zarówno w sferze fizycznej, jak i mentalnej, będzie jeszcze silniejsza. Takim podejściu sprzyja organizacja biura, zapewnienie odpowiednich, bezpiecznych warunków do pracy, stworzenie przestrzeni do budowania społeczności, wymiany wiedzy i współpracy. Na te elementy stawiamy przygotowując nasze nowe biuro, jak i współpracując z naszymi klientami – mówi Anna Trochim, Country HR Manager, Cushman & Wakefield.

Przygotowania do spowolnienia gospodarczego

Specjaliści i menedżerowie podejmują szereg kroków w celu przygotowania się do spowolnienia gospodarczego. Najwięcej osób (63 proc.) gromadzi oszczędności i rezygnuje z części wydatków. 38 proc. poszukuje nowego zatrudnienia, a 22 proc. zwiększa swoje zaangażowanie w wykonywane zadania. Co piąty badany składa również propozycje nowych projektów w firmie.

REKLAMA



**KRAKOWSKA
SZKOŁA BIZNESU
UEK**

Studia MBA

**Executive
International
KSB + Master**

W ofercie Szkoły znajdują Państwo również ponad **90 kierunków studiów podyplomowych.**



St. Gallen
Business School



AEE
ACCREDITED



www.ksb.uek.krakow.pl



EDUKACJA MENEDŻERA

Warto rozwijać swoje zarządcze kompetencje

Stało się. Według danych z raportu Future Business Institute, 83 proc. firm dziś to rozpedzające się zespoły hybrydowe, łączące specyfikę pracy zdalnej z zadaniami in-office. Przed kadrą menedżerską od zawsze piętrzą się wyzwania dyktowane przez zmiany na rynku pracy, ale nigdy nie osiągnęły one takiej dynamiki jak teraz. Transformacja roli menedżera jest niepodważalna i stanowi o sukcesie zarządzania kryzysowego. W czasach pandemii management musi być bliżej celów strategicznych organizacji niż zazwyczaj, powinien rozumieć zmienność priorytetów i utrzymywać stały balans między niepewną przyszłością a zadaniami operacyjnymi po to, aby utrzymać stabilny wzrost firmy.



Agnieszka
Musiał-Terlecka

CEO w HR INSTITUTE, Trener Zmiany, Coach ACSTH, ICF, Certified Assessor for Assessment & Development Centre, trener Thomas International Management System

Pierwszym etapem reakcji na Czarnego Łabędzia była szybka optymalizacja kosztów, korzystanie z pomocy specustawy i ochrona zatrudnienia kosztem, jak się okazało, zbędnych wydatków. Management musiał wdrożyć niełatwy proces wprowadzenia zarządzania zespołami rozproszonymi i poukładać go w sposób zoptymalizowany. Przełamanie nawyków, skostniałych struktur, powiązanie procesu zmiany z systemem jakości pracy czy wynagradzaniem motywacyjnym – te działania przechodzą aktualnie transformację. Tworzy się zupełnie nowy model pracy.

Kompetencje menedżera w świecie VUCA

Specyfika pracy home office, w połączeniu z interakcją pracy w biurze, wymusza wykształcenie nowych kompetencji, których nie uwzględniają aktualne macierze, mozołnie wypracowywane w organizacjach przez lata. Wyedukowany menedżer doskonale radzi sobie z wdrożeniem czterech faz pracy zdalnej w organizacji: mobilizacja, wdrożenie, stabilizacja, monitorowanie. Potrafi przewidzieć wyzwania, reakcje zespołu i wspólnie wypracować najlepsze rozwiązania.

Chcąc działać w trybie pracy zdalnej, pracodawcy będą potrzebowali zainwestować w nowe kompetencje pracowników. HR INSTITUTE przeprowadził badania (na 430 pracowników), z których wynika, iż co piąty uczestnik badania nie ma kompetencji lub nie jest przygotowany do pracy zdalnej. Prawie jednej piątej (18 proc.) brakuje rozwiązań technicznych.

Wśród kompetencji przyszłości HR INSTITUTE wymienia:

- elastyczność
- innowacyjność

- umiejętność pracy zdalnej
- zarządzanie zespołem hybrydowym

• Komunikacja

Kluczową umiejętnością jest komunikacja. Traktowana jest jako metakompetencja, która staje się gwarantem sprawnego przepływu informacji. Komunikację w firmach należy zbudować zupełnie od nowa, z uwzględnieniem zdalnego standardu pracy. Menedżerowie i pracownicy powinni więc nauczyć się elastyczności oraz wypracować zupełnie inny model efektywnej komunikacji. Jakie korzyści niesie wzmocnienie tej kompetencji? Menedżer potrafi zorganizować komunikację kryzysową, stosując regularny town hall, webinary, wysyłając newsletter, notatki z wirtualnych spotkań czy prowadząc wraz z działem HR dyżury, aby wspierać pracowników i odpowiadać na pytania związane z kryzysem. Wyedukowany menedżer potrafi stosować rozwiązanie wirtualnego team buildingu, podtrzymać ducha zdalnego zespołu i stworzyć namiastkę biurowego środowiska pracy. Zachęca zespół do utrzymywania wzajemnych kontaktów, wykazuje kreatywność i inicjatywę we wdrażaniu rytuałów, zachęca do grywalizacji, angażuje zespół w podejmowanie aktywności, organizuje regularne lunch breaki i określa dokładny czas swojej dostępności.

• Modelowanie i delegowanie pracy zamiast dowodzenia

Kompetencja zarządzania zespołem przechodzi transformację w zwinne zarządzanie: styl zarządzania oparty na przywództwie i moderowaniu pracy i delegowaniu, a nie na kierowaniu czy wręcz dowodzeniu. Zespoły zwinne to zespoły autonomiczne w decyzjach co do sposobu pracy i tego, jak chcą wytworzyć oczekiwany przez klienta produkt. Rolą menedżerów jest szybkie zarządzanie ryzykiem, weryfikacja celów strategicznych i zmiana priorytetów i wskaźników. Rzadszy kontakt z pracownikami wymaga zbudowania świadomości, jakie kierunki działania obiera organizacja. Menedżer z wysoko rozwiniętą kompetencją szacowania ryzyka zdecydowanie lepiej wskaże ryzyko strategiczne oraz operacyjne, stworzy matrycę ryzyka, szacując wysokie lub niskie prawdopodobieństwo wystąpienia i zaplanuje działania zapobiegawcze czy optymalizacyjne. Przygotowany do zarządzania ryzykiem menedżer doskonale wie, jak postąpić w przypadku poszczególnych rodzajów ryzyka:

- monitorować: określić tryb obserwowania zmian i możliwości pojawienia się danego ryzyka;
- zarządzać: określić ryzyko, którym należy zająć się w pierwszej kolejności;
- pominąć: określić zdarzenia, które nie niosą wysokiego poziomu ryzyka i można je odłożyć w planowaniu działań zapobiegawczych.

• Komunikacja kryzysowa

Zwinna komunikacja i budowanie informacji kryzysowej to kolejna kluczowa kompetencja doświadczonych menedżerów. Umiejętność budowania konstruktywnych feedbacków (przeszłość), a także zwinnych feedbacków (przyszłość) stanowi ważne narzędzie w zarządzaniu zespołem zdalnym. Dziś menedżer powinien rozwijać swoje kompetencje komunikowania zmiany i motywowania pracowników w sytuacji niepewności

i nieprzewidywalnych warunków dyktowanych przez rynek. Dobrze wyedukowany menedżer doskonale wie, jak komunikować zmiany w strukturze rozproszonej:

- monitoruje: określa tryb w jakim będzie informować i kontaktować się z pracownikami;
- buduje relacje: poznaje priorytety pracownika, dzięki czemu określa z nim wspólną przestrzeń i osiąga synergię celów;
- obserwuje: stara się być na bieżąco z tym, co dotyczy członków zespołu;
- informuje: uwzględnia pracownika w bieżącej komunikacji.

Kolejnym krokiem przeszkolonego menedżera jest opracowanie wraz z powołanym wcześniej Remote Team'em kryzysowego manuala dla pracowników jako kluczowego dokumentu komunikacji kryzysowej. Manual stanowi bazę informacji, podstaw, procedur czy instrukcji, które czytelnik nakreślają sposób funkcjonowania pracownika w strukturze hybrydowej.

Menedżer z wiedzą o zarządzaniu zespołem rozproszonym potrafi poprawnie oszacować infrastrukturę organizacji, ocenić konieczne do wdrożenia narzędzia, przemyśleć ich zastosowanie, a także dokonać trafnego doboru narzędzi z podziałem na obszary ich zastosowania.

• Workflow – dynamika skutecznej pracy

Kolejną ważną kompetencją wyedukowanego menedżera jest stosowanie

workflow rozumianego jako przepływ pracy, strategia zarządzania zadaniami, która sprawia, że zespół pracuje efektywnie i czuje się odpowiedzialny za powierzone zadania. Menedżer doskonale operuje narzędziami zarządzania workflow, którymi są:

- schemat działania;
- miejsce współpracy zespołowej dostępne dla całego zespołu np. Dysk Google;
- narzędzia pracy zdalnej;
- motywacja, quick information, stałe utrzymywanie kontaktu.

• Wyznaczanie ambitnych celów i angażowanie zespołu

Najważniejszą kompetencją managementu w zespołach rozproszonych w okresie pandemii zdecydowanie jest umiejętność angażowania członków zespołu w realizację wspólnego celu, motywowanie do jakościowego podejścia do zadania i terminowe osiąganie targetów, które w strukturze rozproszonej wymaga zdecydowanie solidnych podstaw wiedzy, doświadczenia i inteligencji emocjonalnej. Peter F. Drucker trafnie określił założenia filozofii zarządzania przez cele i samokontrolę. W swojej książce „Praktyka zarządzania” wskazuje, iż „cel służy określeniu, co zrobić dziś, by jutro uzyskać rezultat”. Ta genialna i prosta definicja trafnie określa funkcje, jakie spełniają cele w organizacji. Rolą managementu jest więc określenie celu długoterminowego, który wytycza pożądany kierunek rozwoju oraz celów krótkoterminowych, które przyczynią się do realizacji kroku milowego w rozwoju całej firmy. Menedżer powinien mieć świadomość, że właśnie ta koncepcja wyzwała pokłady kreatywności wśród pracowników, inicjuje innowacyjność, wzmacnia zaangażowanie w realizację zadań i poczucie misji. W zarządzaniu strukturą rozproszoną niezbędna jest zatem proaktywność menedżera, wychodzenie naprzeciw czy inicjowanie rozwiązań. Asertywność wesprze egzekwowanie zadań i trafne planowanie śmiałych wyzwań, które, świadomie komunikowane, zapewnią rozwój kompetencyjny również członkom zespołów rozproszonych.

Rola przywództwa staje się więc fundamentem w pogłębianiu wiedzy i kompetencji autentycznego lidera, który w tak złożonym i nieprzewidywalnym świecie VUCA, z jakim przyszło nam się zmierzyć, powinien świadomie i konsekwentnie pogłębiać swoje umiejętności, zdobywać wiedzę, analizować i wyciągać wnioski z codziennych działań i zakładać różne perspektywy w planowaniu celów zespołu rozproszonego zgodnie z filozofią przywództwa Rosalynn Carter: „Lider prowadzi ludzi tam, gdzie chcą iść. Wybitny lider prowadzi ludzi tam, gdzie niekoniecznie chcą iść, ale powinni tam być”.



Rolą menedżerów jest szybkie zarządzanie ryzykiem, weryfikacja celów strategicznych oraz zmiana priorytetów i wskaźników.



MENTALNY SOFTWARE, CZYLI O PRACY NAD KOMPETENCJAMI MIĘKKIMI

Kompetencje miękkie wciąż w zbyt wielu organizacjach, w podejściu zbyt wielu menedżerów traktowane są jako dodatek, uzupełnienie, coś, co nie jest konieczne, ale może się przydać. Szkoły są nadal odporne i odporne na uwzględnianie ich w swoich programach edukacyjnych, nie występują jako odrębne przedmioty. Dominuje klasyczna wiedza akademicka, schematy, metody, teorie, pamięć do liczb, dat, nazwisk. W życiu zawodowym menedżer ma być profesjonalistą, ma się znać na swojej robocie. Kompetencje miękkie, traktowane nierzadko z przymrużeniem oka, już nawet z nazwy wydają się słabe, a menedżer ma być przecież mocny, twardy, skuteczny.



Konrad Wilk

trener firmy CERTES, psycholog biznesu, kognitywista

Przychodzi mi na myśl porównanie z nazewnictwem informatycznym. O nowoczesności laptopa, jego funkcjonalności i atrakcyjności decyduje w głównej mierze oprogramowanie i design, a nie użyte do jego produkcji śruby, zawiasy i stopy metali, z jakich zrobiona jest obudowa. Jak to jest z tym naszym mentalnym softwarem? Co wchodzi w jego skład? Do czego może się przydać? Czy da się tego nauczyć?

Miękkie, a może raczej ludzkie?

Wielu menedżerów nie tyle lekceważy wartość rozwijania kompetencji miękkich, ile uważa, iż je w wystarczającym stopniu posiada i nie potrzebuje nad nimi pracować. Takie podejście najczęściej wynika z ich nieświadomości, dlatego warto na początek przybliżyć, czym tak naprawdę są kompetencje miękkie i omówić kilka najistotniejszych.

Kompetencje to nasiona do uprawy

Człowiek wkracza w dorosłe życie z całym systemem predyspozycji, preferencji, uwarunkowań, przekonań wynikających z unikalnych, osobistych doświadczeń. Z większości z nich nie zdaje sobie nawet sprawy, a to one determinują sposób, w jaki odnosi się do rzeczywistości, jaki jest jego stosunek do pracy, konsekwencja, zaangażowanie, jak radzi sobie ze stresem i presją, jak zarządza swoim czasem, jaka jest jego odporność psychiczna, otwartość na zmiany, elastyczność, wola rozwoju, jakie ma zdolności komunikacji, budowania relacji, autorytetu, podejmowania decyzji, osiągania sukcesu. Na wyżej wymienione czynniki wpływ mają jego osobiste kompetencje, wewnętrzne zasoby. Zwykle się mówi o czyichś cechach charakteru, o jakiejś osobowości, którą ktoś po prostu ma. To wygodne uproszczenie sprawia, że ludzie determinują swoje postawy, uzasadniają zachowania tym, że tacy są i już. Okazuje się jednak, że nad tymi kompetencjami można pracować, można je roz-



wijać, udrażniać do nich dostęp. Każda z wymienionych kompetencji znajduje się w naszym osobistym potencjale. Do niektórych mamy, póki co, większy dostęp, do niektórych mniej, jednak nie jest to tożsame ze stwierdzeniem „Ja już tak mam i koniec”.

Trzy korony

Pozwolę sobie przyrzeć się bliżej trzem z kompetencji, które wydają się kluczowe w sprawnym i efektywnym pełnieniu funkcji menedżerskich.

Elastyczność – uznawana za królową zasobów współczesnego menedżera

Wbrew powszechnej opinii nie ogranicza się do gotowości menedżera, by wziąć nadgodziny w czasie wzmrożonych działań czy przyzwolenia na częste podróże biznesowe. Elastyczność zawiera w sobie celową i świadomą otwartość na odmienność ludzką, zdolność rozumienia drugiego człowieka, budowania z nim relacji spełnionych szacunkiem niezależnie od jego poglądów, przekonań, poziomu rozwoju. To również otwartość na nieustanne zmiany, akceptacja procesów zachodzących w świecie VUCA, gotowość podążania za nimi przy jednoczesnym uadekwatnianiu strategii realizacji celów własnych, swoich pracowników i samej organizacji. Elastyczność jest nieustanną wolą rozwoju siebie i przestrzeni, na które masz wpływ, połączoną z pokorą uznania, że są sprawy, na które tego wpływu nie masz. W świetle tej definicji elastyczność jawi się jako najistotniejszy z czynników sukcesu osobistego i zawodowego lidera.

Organizacja – nadawanie ram i formy temu, za co bierzesz odpowiedzialność

„Zorganizowany” oznacza świadomie planującego, umiejącego nadawać adekwatną strukturę procesom, za które bierzesz odpowiedzialność. Zawiera w sobie zdolność zarządzania projektami składającymi się z wielu elementów, dostrzegania ich potrzeb oraz znaczeń, decydowania o ich wzajemnym oddziaływaniu, korzystania z synergii, jaką razem generują w służbie określonym w czasie i przestrzeni celom.

Poczucie własnej wartości – świadoma akceptacja swoich mocnych i słabych stron

Z akceptacją jest tak, że nie chodzi w niej wcale o bezwolne poddanie się wiedzy na jakiś temat. Akceptacja jest czynnikiem niezbędnym do tego, by rozpocząć proces efektywnej pracy nad wzmacnianiem słabych stron i ciągłym rozwijaniem tych mocnych. Wielu ludzi startuje w dorosłość z jakimiś ograniczeniami, które rzutują na ich poczucie wewnętrznego bezpieczeństwa, a co za tym idzie poczucie własnej wartości. Taki deficyt z kolei ujawnia się na poziomie zdolności relacyjnych, interpersonalnych. Im niższe po-

czucie własnej wartości, tym większa skłonność do konfliktów, potrzeba stawiania na swoim, węższe horyzonty myślenia i działania.

Menedżer zwany liderem

Zarządzanie sobą, drugim człowiekiem, zespołem, potrzeba wpływania na rynek, który składa się z jeszcze większych zbiorowości ludzkich to wyzwania, które wymagają rozwoju kompetencji wyrażających coraz wyższy poziom naszego człowieczeństwa. Świadomość mechanizmów psychologicznych, praw

zarządzających procesami grupowymi, empatia, zdolność koncentrowania się na tym, co dobre, co budujące, kreatywność i umiejętność wychodzenia poza ramy utartych norm i schematów decydują o skuteczności w realizacji wyzwań stojących przed współczesnym liderem. Szkoły i domy rodzinne nas do tego nie przygotowały, często wręcz pablokowały, odcięły od dostępu do zasobów. Odcięty nie znaczy pozbawiony. Szkolenia i indywidualne procesy rozwojowe pomagają w tym, by poznać, uświadomić sobie, a najlepiej uwolnić swój własny potencjał, w którym znajdują się pokłady kompetencji przydatnych w jakościowym i efektywnym sprawowaniu roli lidera. Dzięki temu uwolnieniu menedżer ma nad czym pracować, z czego korzystać w procesie kształtowania konkretnych umiejętności, jakie są mu w jego codzienności niezbędne.

Wcale już taki nie jesteś. Masz w sobie dużo więcej niż się do tej pory spodziewałeś. Obudowa, ekran i klawisze to z pewnością dużo, ale dopiero zaktualizowany, wolny od wirusów system operacyjny pozwala ci dzięki komputerowi uczyć się, tworzyć, pozostawać w cennym kontakcie z zewnętrznym światem.

Menedżer bez rozwiniętych kompetencji „ludzkich” to po prostu menedżer. Dopiero ten, który pozwala sobie na nieustanne ich rozwijanie, nabiera znamion świadomego lidera.

Przyspieszona lekcja z zarządzania zmianą i inwestycjami w rozwój

Nowa rzeczywistość gospodarcza firm i osób zagrożonych utratą pracy skłaniają do pytania, czy to dobry czas na inwestowanie w siebie?



dr inż. Paweł Urbański

dyrektor Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej

Wiele wskazuje na to, że w ciągu kilku kolejnych tygodni, miesięcy i lat wiele firm będzie zmuszonych odnaleźć się w nowej sytuacji na wielu płaszczyznach. Potencjalna utrata biznesu przekłada się na konieczność szukania nowych produktów i usług, a spadek obrotów oznacza konieczność zwolnień lub cięć płac. Rynek pracy stanie się bardziej konkurencyjny, będzie wymagał kreatywności. Firmy będą intensywniej poszukiwać nisz rynkowych,

wdrażać nowe technologie i oczekiwać od pracowników jeszcze skuteczniejszej realizacji zadań i projektów.

Nie ulega wątpliwości, że scenariusz ten dla wielu z nas wymusi podniesienie kwalifikacji. Istotne jest przy tym zdobywanie wiedzy maksymalnie praktycznej, dającej poczucie, że rozumiemy realia technologiczne, opcje finansowe, umiemy skutecznie „dowieźć” projekt, nasze decyzje są biznesowe i fair w stosunku do pracowników i partnerów.

Praktyczność w uczeniu biznesowym polega na zdobywaniu wiedzy poprzez doświadczenie zdobyte w trakcie zajęć projektowych stanowiących kluczową wartość programów MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej. Dzięki pracy przy projektach poznajemy logikę rozwijania nowych inicjatyw w firmach i realia tworzenia start-upów. W tym duchu przygotowaliśmy też nową propozycję – kurs Sztuczna Inteligencja w Biznesie. Opiera się na udziale w projekcie nadzorowanym przez mentora, przygotowującym do wdrożenia rozwiązań biznesowych bazujących na AI w organizacjach. Pandemia i recesja dają nam więc przyspieszoną lekcję z zarządzania zmianą, ryzykiem, wykorzystania szans, jakie dają technologie. Nowa rzeczywistość nie wygląda na stan krótkotrwały i przejściowy. Warto się w niej odnaleźć inwestując we własny rozwój.

EDUKACJA MENEDŻERA

Szanowni Państwo!

Czy mają Państwo stanowisko w firmie, którą lubią, rozwijają się w tempie, które Państwa satysfakcjonuje, a mimo to czują, że coś jeszcze powinni zrobić? Oferta studiów podyplomowych i programów MBA jest zatem dla Państwa. Jak wybrać te najciekawsze, najbardziej dopasowane do swoich potrzeb? Analizując, przyglądając się, szukając opinii. Na naszych łamach kolejny raz znajdą Państwo zestawienie programów, które w naszej

opinii jednocześnie odpowiadają na potrzeby rynku pracy i edukują na najwyższym poziomie. Jak zawsze zaprosiliśmy też do komentowania ekspertów, którzy przybliżają nam trendy na rynku rozwoju – tak osobistego, jak i zawodowego. Niech czerpią Państwo od nich wiedzę, analizują możliwości, jakie dają menedżerom uczelnie i rozwijają się, bo zawsze warto się edukować.

Redakcja

NAJLEPSZE PROGRAMY MBA

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

Jedyny polski program MBA w rankingu „Financial Times”. Nr 1 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 podstawę 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 do-

świadczonych 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 praktycznej. W 2020 r. GFKM obchodzi 30-lecie działalności, a program Executive MBA, prowadzony od 1991 r., jest obecnie oferowany w ośmiu miastach. MBA w GFKM to jeden z dwóch pierwszych (obok Akademii Leona Koźmińskiego), a także jeden z najwyższej ocenia-

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

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

Program ma na celu wykształcenie kompetentnych, skutecznych i odpowiedzialnych liderów, którzy posiadają silną międzynarodową perspektywę, potrafią generować twór-

cze, korzystne i trwałe rozwiązania przyszłych problemów i wyzwań poprzez aktywne stosowanie najnowszych metod zarządzania. Program posiada trzy ważne cechy, które od-

różniają go od innych: autentyczność, personalizacja i trójwymiarowość. Szkoła starannie dobiera członków danej edycji programu, biorąc pod uwagę różne kryteria: doświadcze-

nie zawodowe, pozycja kandydata w strukturze przedsiębiorstwa, pozycja firmy na rynku, dziedzina i zakres działalności, a nawet kierunek wykształcenia.

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 podejścia 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 wspólczesne 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.

EDUKACJA MENEDŻERA

PROGRAM: MBA	UCZELNIA: POLSKO-AMERYKAŃSKA SZKOŁA BIZNESU, POLITECHNIKA KRAKOWSKA
Program Executive Master of Business Administration (MBA) to nowoczesny model kształcenia stworzony w oparciu o najnowsze trendy, najwyższe standardy akademickie i biznesowe oraz potrzeby rozwojowe kadry menadżerskiej. Został wypracowany dzięki wieloletniej współpracy ekspertów, dydaktyków, licencjo-	nowanych trenerów i praktyków z Central Connecticut State University w Stanach Zjednoczonych i Politechniki Krakowskiej. Studia obejmują 330 godzin zajęć prowadzonych w systemie 11. modułów tematycznych, pogłębiających wiedzę i umiejętności z zakresu biznesu i zarządzania na poziomie strategicznym oraz operacyjnym. Ukończenie Polsko-Amerykańskiej Szkoły Biznesu upoważnia do otrzymania dyplomu i świadectwa MBA oraz certyfikatu „Central Connecticut State University”. Zajęcia są interaktywne, prowadzone w trybie active learning i wzbogacone o praktyczne analizy studium przy-
	padku, trening kierowniczy, gry symulacyjne, ćwiczenia komputerowe, twórczą pracę zespołową oraz indywidualną. Zajęcia odbywają się w systemie 11 spotkań modułowych podczas trzydniowych, weekendowych zjazdów. Obrona prac dyplomowych odbywa się w trakcie dodatkowej, dwunastej sesji.
PROGRAM: EXECUTIVE MBA	UCZELNIA: SZKOŁA BIZNESU POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ
Executive MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej to prestiżowe, międzynarodowe studia podyplomowe w języku angielskim.	Program został zaklasyfikowany jako najlepszy polski EMBA według QS Executive MBA Ranking 2020, zajmując 23. miejsce w Europie. Studia charakteryzuje mocno praktyczne podejście w połączeniu z najwyższą jakością akademicką i zrozumieniem technologii przyszłości. W programie wizyta studyjna do Nowego Jorku oraz szeroki wybór modułów specjalistycznych na partnerskich uczelniach.
PROGRAM: MBA ZARZĄDZANIE	UCZELNIA: UCZELNIA ŁAZARSKIEGO
Program nauczania opiera się na klasycznym programie MBA, wzbogaconym o problematykę ważną i aktualną dla polskich przedsiębiorstw. Dyplomy MBA są cenione w środowisku menedżerów przedsiębiorstw, ale także osób prowadzących własne firmy, potwierdzają bowiem posiadanie wysokich kwalifikacji i sprzyjają karierze zawodowej, pomagają	organizacjom w rozwoju i przetrwaniu na konkurencyjnym rynku. Wykładowcami są wybitni specjaliści w swoich dziedzinach, uznane autorytety naukowe, posiadający szerokie doświadczenie dydaktyczne i eksperckie oraz w kierowaniu zespołami projektowymi i naukowo-badawczymi. Atuty programu to: modułowy charakter programu – łącznie ponad 460 godzin zajęć, nowatorska wiedza z zakresu marketingu, ekonomii i zarządzania, studia realizowane w języku polskim, przygotowanie do zarządzania przedsiębiorstwem na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej firm, wykształcenie praktycznych umiejętności w zakresie analiz i metod rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji operacyjnych i str-
	tegicznych, rozwinięcie technik skutecznego negocjowania, budowania relacji międzyludzkich w organizacji, rozwiązywania konfliktów i kształtowania partnerskich związków z otoczeniem, nabycie wiedzy z zakresu zarządzania, ekonomii, prawnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowiącej podstawę do dalszego kształcenia i zdobywania wiedzy.
PROGRAM: PROGRAM EXECUTIVE MBA POZNAŃ-ATLANTA	UCZELNIA: UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU
Program Executive Master of Business Administration Poznań-Atlanta powstał w 1995 r. dzięki współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z Georgia State University w Atlancie. Od momentu utworzenia programu zakończono 20 edycji, co oznacza, że program ukończyło niemal 650 studentów.	Executive MBA Poznań-Atlanta jest przeznaczony dla osób pragnących wykorzystać swoje zawodowe doświadczenie do awansu na wyższe stanowiska kierownicze w prywatnych i publicznych organizacjach i instytucjach. Program Executive MBA Poznań-Atlanta oferuje możliwość zdobycia rozległej wiedzy w dziedzinie zarządza-
	nia i ekonomii. W toku studiów następuje rozwinięcie i wzmocnienie zdolności uczestników do efektywnej pracy w multidyscyplinarnych zespołach. Program nauki i szkolenia zostały przygotowane przede wszystkim dla osób, które pracują lub będą pracowały na wyższych stanowiskach menedżerskich w przedsiębiorstwach, jak również dla osób, które zdecydowały się zyskać nową specjalizację. Jako program executive swoją ofertę kieruje przede wszystkim do osób, które mają już doświadczenie w kierowaniu zespołem, ale nadal poszukują narzędzi do podnoszenia swoich kompetencji i świadomego kształtowania swoich umiejętności.
PROGRAM: MBA	UCZELNIA: UNIWERSYTET MIKOŁAJA KOPERNIKA W TORUNIU
Studia dostarczają obszernej wiedzy i kwalifikacji wymaganych na stanowiskach kierowniczych. Przygotowują do fachowego zarządzania na poziomie małych zespołów, jak również średniego i wyższego szczebla w różnych organizacjach. Celem studiów jest przekazanie uczestnikom praktycznej wiedzy z zakresu fi-	nansów, ekonomii, marketingu i zarządzania. Studia zakładają uzyskanie efektu synergii w wyniku połączenia wiedzy praktyków biznesu, naukowców oraz doświadczeń uczestników programu, stanowiąc bezsprzecznie najbardziej efektywny instrument podnoszenia kwalifikacji kadr kierowniczych. Studia są prowadzone przede wszystkim w formie ćwiczeń, warsztatów praktycznych. Zajęcia realizowane są przez doświadczonych praktyków i pracowników UMK oraz innych uczelni. Podczas zajęć uczestnicy poznają teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania, techniki podejmowania decyzji, negocjacji oraz aspekty związane z przywództwem.
	Umiejętności i kompetencje uzyskane w trakcie studiów umożliwiają absolwentom wykorzystywać różnorodne instrumenty zarządzania w sposób elastyczny. Szczególnym elementem wyróżniającym program są zajęcia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu uwzględniające realizację projektu społecznego.
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 języku 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 korzy-
	stania 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 otrzymują dyplom amerykańskiej uczelni.

EDUKACJA MENEDŻERA

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 ka-

pitałowym, 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 za-

jęcia, 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 ograniczoności 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 fi-

nansów 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. Mocną stroną studium jest umiejętne łączenie zagadnień teoretycznych i praktyki omawianych zagadnień.

PROGRAM: MENEDŻER SYSTEMU KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I „WHISTLEBLOWING”**UCZELNIA: KRAKOWSKA SZKOŁA BIZNESU (KSB)**

Na ten kierunek uczelnia zaprasza przedstawicieli firm i instytucji zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego, obowiązanych lub zainteresowanych wdrożeniem w swojej organizacji bezpiecznego, efektywnego i zgodnego z wymogami prawa systemu zgłaszania nieprawidłowości i ochrony sygnalistów (tzw. systemu whistleblowingowego) jako istotnego narzędzia wspierającego pro-

ces zarządzania organizacją. Studia skierowane są w szczególności do osób pracujących w jednostkach audytu i kontroli, odpowiedzialnych za obszary compliance, ryzyka, bezpieczeństwa oraz dla kadry kierowniczej. Celem studiów podyplomowych Menedżer systemu kontroli wewnętrznej i „whistleblowing” jest przygotowanie słuchaczy do zaplanowania, wdrożenia, profesjonalnego

zarządzania i doskonalenia systemu zgłaszania nieprawidłowości i ochrony sygnalistów z uwzględnieniem wymogów dyrektywy PE i Rady (UE) 2019/1937, a w szczególności otoczenia prawnego, organizacyjnego, technologicznego i psychologicznego. Jako menedżerowie systemu kontroli wewnętrznej absolwenci studiów podyplomowych Krakowskiej Szkoły Biznesu będą mogli

samodzielnie tworzyć i skutecznie zarządzać w podmiotach sektora prywatnego lub publicznego jednostkami organizacyjnymi lub zespołami odpowiedzialnymi za pozyskiwanie i zarządzanie informacjami w zakresie nieprawidłowości wewnątrz organizacji zgodnie z obowiązującymi wymogami prawa i najlepszymi standardami w tym zakresie.

PROGRAM: COACHING I MENTORING W BIZNESIE**UCZELNIA: POLITECHNIKA ŁÓDZKA**

Celem studiów jest nabycie przez słuchaczy interdyscyplinarnej wiedzy oraz praktycznych umiejętności dotyczących działań rozwojowych zorientowanych na jednostkę. Studia umożliwiają zdobycie podstaw do prowadzenia sesji coachingowych oraz kluczowych kompetencji w zakresie prowadzenia coachingu i mentoringu (prowadzenie sesji

coachingowych w czasie trwania studiów), a także praktyczne przygotowanie z zakresu uczenia się ludzi dorosłych. Program oparty jest na wykładach, treningach, warsztatach i ćwiczeniach aktywizujących. W ramach studiów podyplomowych słuchacze dodatkowo otrzymują możliwość uzyskania międzynarodowego certyfikatu, który

umożliwia samodzielne korzystanie z narzędzi diagnostycznych Extended DISC i interpretowania raportów z analiz diagnozujących organizacje, zespoły oraz indywidualny potencjał pracowników. Rozwiązania Extended DISC w coachingu i mentoringu można m.in. wykorzystać do: określenia celów coachingu (weryfikacja celów), dopasowania stylu ko-

munikacji do klienta, zdiagnozowania predyspozycji i talentów klienta, dopasowania zadań do stylu klienta (lub celowego niedopasowania), radzenia sobie z przekonaniami, ekologicznego planowania działań rozwojowych, kariery (szczególnie Career Coaching i Life Coaching), executive coaching – analiza zespołu menedżerskiego / zrozumienie systemu.

PROGRAM: PR PUBLIC RELATIONS W FIRMIE**UCZELNIA: SAN (SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK)**

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

poprzez nauczanie 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 lub czynnościami związanymi z inwestowaniem bądź rynkiem finansowym (przykładowo: członkowie władz lub kadry kierowniczej spółek, pracownicy działu finansowego przedsiębiorstw i instytucji, inwestorzy inwestujący na własny rachunek), pragną poszerzyć wiedzę i umiejętności inwestycyjne.

EDUKACJA MENERŻERA

PROGRAM: ACCA POSTGRADUATE STUDIES
IN ACCOUNTING & FINANCE

UCZELNIA: SZKOŁA BIZNESU POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ

ACCA Postgraduate Studies in Accounting & Finance to dwujęzyczne studia podyplomowe prowadzące do uzyskania dyplomu przyznanego przez Szkołę Biznesu Politechniki

Warszawskiej. Szkoła Biznesu otrzymała prestiżową akredytację ACCA, globalnej organizacji zrzeszającej specjalistów z zakresu finansów, rachunkowości i zarządzania, co potwierdza

wysoki, zgodny ze światowymi standardami ACCA poziom nauczania. Słuchacze zaliczający akredytowane przedmioty zyskują zwolnienia z części egzaminów ACCA (F1-F9). Chętni

mają też szansę kontynuacji edukacji w zakresie ACCA, na studiach Strategic Finance & Accounting, przygotowujących do 4 ostatnich egzaminów ACCA na poziomie Professional.

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 wspomagania decyzji w biznesie. Szczególny nacisk jest położony na poznanie metod analizy wymagań biznesowych, wykorzysta-

nia 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 wspomagania 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.

PROGRAM: AKADEMIA TECHNOLOGII SIECIOWYCH

UCZELNIA: UNIWERSYTET ŁÓDZKI

Dzięki tym studiom możesz otrzymać wsparcie inwestycyjne na realizację konkretnego projektu w wysokości do 200 tys. euro, w którym Centrum Innowacji – Akcelerator Technologii Fundacja Uni-

wersytetu Łódzkiego – będzie inwestorem, działając jako fundusz typu venture capital. Celem tej specjalności jest uzyskanie umiejętności tworzenia aplikacji internetowych i mobilnych z wykorzystaniem naj-

nowszych technologii i trendów. Uczestnicy uzyskają wiedzę, jak pracować nad projektem informatycznym jako przedsięwzięciem biznesowym tzw. start-up. Ponadto będą mieli możliwość nauczyć się kierowa-

nia projektem informatycznym, HTML 4 i 5 – CSS + JS, JQuery, Java, PHP MySQL/Postgres – Zend + AJAX, aplikacje mobilne dla Android OS, Photoshop, Aplikacje dla Facebook.

PROGRAM: AUDYT WEWNĘTRZNY – TRZECI POZIOM
ZARZĄDZANIA ŁADEM KORPORACYJNYM

UCZELNIA: UNIWERSYTET WROCŁAWSKI

Celem studiów podyplomowych jest wyposażenie słuchaczy w wiedzę i umiejętności pozwalające na twórcze realizowanie audytu wewnętrznego, szczególnie audytu zapewniającego dotyczącego zarządzania ryzykiem operacyjnym, informatycznego oraz w obszarze RODO, a także wybra-

nych ryzyk bankowych. Studia umożliwią teoretyczną i praktyczną realizację wyzwań z zakresu audytu wewnętrznego, przed którymi stoją jednostki sektora prywatnego i publicznego. Studia podyplomowe audyt wewnętrzny – trzeci poziom zarządzania łaodem korporacyjnym obejmują kształce-

nie w zakresie nauk prawnych i pozaprawnych dotyczących audytu. W dziedzinie nauk prawnych koncentrują się zwłaszcza na podstawach prawa bankowego, rachunkowego i zamówień publicznych oraz dyscyplinach prawnych określających skutki oszustwa, nadużyć i przestępstw gospo-

darczych. W zakresie nauk pozaprawnych studia obejmują kształcenie w zakresie stosowania międzynarodowych standardów audytu, metodologii w pracy audytu, komunikacji, próbkowania, szacowania ryzyka w audycie oraz zarządzania komórką audytu.

PROGRAM: ANALIZA FINANSOWA I RACHUNKOWOŚĆ

UCZELNIA: WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

Program studiów skierowany jest do osób zainteresowanych problematyką finansów przedsiębiorstw i organizacji publicznych.

Studia podyplomowe przeznaczone są dla absolwentów studiów wyższych, którzy przeważnie realizują już karierę zawodową

i zależy im na poszerzeniu wiedzy i kompetencji niezbędnych w środowisku pracy. Zajęcia odbywają się przez dwa semestry,

w soboty i niedziele, w formie wykładów (78 godz.), ćwiczeń (44 godz.) i laboratoriów (28 godz.).

EDUKACJA MENEDŻERA

Rozwój osobisty w parze z rozwojem zawodowym – nierozzerwalny duet czy fanaberia współczesności?

Bycie człowiekiem od jego narodzin powoduje nieustanny rozwój; nie ma możliwości, abyśmy się całkowicie nie zmieniali w czasie, nie rozwijali własnych umiejętności czy nie wzmacniali cech osobowości wraz z kolejnymi życiowymi czy też zawodowymi doświadczeniami.



Krystyna Kornas

trener, Lauren Peso Polska

Niemniej jednak rozwój osobisty, jako zjawisko, jest z jednej strony modny, z drugiej zaś przez wielu nadal nie do końca rozumiane. Aby zdecydować, na ile rozwój osobisty może wspierać nasz rozwój zawodowy oraz to, czy obecnie jest koniecznością, czy tylko wymysłem współczesności, potrzebujemy przyrzeć się bliżej jego założeniom oraz możliwym formom.

Skąd ta potrzeba rozwoju osobistego?

Pojęcie rozwoju osobistego wiąże się procesem obejmującym działania, które poszerzają świadomość, rozwijają talenty i potencjał człowieka oraz jego kompetencje psychospołeczne. Poprawiają też jakość życia poprzez rozpoznanie przeszkód i barier na drodze do osiągnięcia celów, a więc przyczyniają się finalnie do ich realizacji.

Skierowanie uwagi na potrzebę rozwoju osobistego, jako wsparcia dla rozwoju zawodowego, pojawiło się współcześnie w związku z dwoma podstawowymi aspektami. Pierwszy z nich dotyczy przeniesienia punktu ciężkości w gospodarce: z modelu opartego bardziej na produkcji na model oparty bardziej na usługach, co powoduje, iż wymagane są od nas w coraz większym stopniu umiejętności związane z budowaniem relacji z innymi ludźmi, z inteligencją emocjonalną, ze stawianiem sobie celów i ich konsekwentnym realizowaniem. Rozwój osobisty w tym kontekście powoduje, że stajemy się bardziej dopasowani do rynku i kompetencji, które są na nim wymagane.

Drugi aspekt związany jest z tym, co brytyjski socjolog Anthony Giddens w swojej książce pt. „Nowoczesność i tożsamość” opisuje jako ponowoczesną dekonstrukcję tradycyjnej drogi życiowej. Jeszcze do niedawna droga i rozwój zawodowy były mocno zdeterminowane przez tradycję. Wiele zawodów przez kolejne pokolenia było wybieranych z uwagi na istnienie tradycji rodzinnych czy też umożliwienie dostępu do edukacji lub jej braku. Utożsa-

mianie się z tą drogą samo w sobie stanowiło dla jednostki odpowiedź na pytanie, kim jestem (kowalem, nauczycielem, lekarzem, mechanikiem itd.). Współcześnie natomiast tożsamość stała się projektem – już coraz rzadziej wchodzimy w te tradycyjne role, które do tej pory pomagały nam definiować sobie cele oraz wyznawane wartości życiowe i zawodowe. Obecnie sami musimy niejako stworzyć siebie od nowa – zdecydować, kim jesteśmy, kim chcemy być, w którym kierunku się chcemy rozwijać, jakie wartości chcemy wyznawać. Skoro nie wiemy, nie mamy gotowych wzorców, to zaczynamy szukać tych wszystkich odpowiedzi. Dzięki rozwojowi osobistemu możemy je nie tylko znaleźć, ale również mocno wesprzeć w ten sposób nasz rozwój zawodowy.

Rozwój osobisty – osobowość czy umiejętności?

Rozwój osobisty odpowiada na potrzebę, aby się doskonalić, stać się coraz bardziej dojrzałym człowiekiem, lepiej rozumieć siebie i innych, być bardziej skutecznym, spójnym i autentycznym. Tak rozumiane doskonalenie siebie może przybierać dwie podstawowe formy:

– jako rozwój kompetencji psychospołecznych

– jako rozwój naszej osobowości.

Obie formy rozwoju osobistego mogą wspierać rozwój zawodowy i iść z nim w parze. Obie jednak oznaczają realizację innych potrzeb. Pierwsza forma rozwoju osobistego, jaką jest rozwój kompetencji psychospołecznych czy też tzw. umiejętności miękkich, najczęściej wspiera rozwój zawodowy m.in. poprzez podnoszenie poziomu tych kompetencji dzięki udziałowi w szkoleniach, warsztatach, czy też wsparciu coacha lub mentora. Fundamentalnym założeniem tego, aby tak rozumiany rozwój osobisty wspierał rozwój zawodowy, powinno być zbadanie naszych talentów, zdiagnozowanie istniejącego w nas potencjału, cech osobowości i predyspozycji oraz tzw. luk kompetencyjnych. Dzięki tak zaprojektowanemu rozwojowi człowiek jest w stanie wzmocnić swój indywidualny potencjał i przekształcić unikatowe talenty w mocne strony, a obszary do rozwoju (słabsze strony) rozwinąć do takiego poziomu, który ułatwi sprawniejsze wykonywanie codziennych obowiązków zawodowych.



Najczęściej ta forma rozwoju osobistego dotyczy wzmocnienia poziomu umiejętności zarządzania sobą w czasie i planowania, komunikacji interpersonalnej i asertywności, budowania relacji i umiejętności pracy w zespole, rozwiązywania problemów i konfliktów czy też umiejętności podejmowania decyzji i przywództwa. Drugą formą rozwoju osobistego jest rozwój nas jako osoby, naszej osobowości, oparty na poszukiwaniu i definiowaniu naszej tożsamości, ugruntowaniu najważniejszych wartości, identyfikacji ograniczających nas przekonań i blokad oraz odnajdywaniu sensu i celu, czyli najlepszej dla nas drogi, dającej satysfakcję i poczucie spełnienia.

Trzecia droga – siła i wrażliwość w jednym

Aby rozwój osobisty szedł ramię w ramię z naszym rozwojem zawodowym, potrzebne jest spełnienie dwóch warunków. Po pierwsze, rozwój osobisty powinien być intencjonalny i ukierunkowany. Rozwój intencjonalny polega na tym, że świadomie podejmujemy decyzję, że chcemy coś z naszym życiem zrobić, jakoś je ukierunkować, nadać mu jakiś sens, dążyć do jakiegoś celu. Z kolei bazą wyjściową do nadania kierunku powinna być szczegółowa diagnoza naszych potrzeb i aktualnych zasobów.

Drugim fundamentalnym warunkiem, w mojej opinii kompetencją nadrzędną, jaką należy w sobie rozpoznać i udoskonalać, aby rozwój osobisty i zawodowy stanowił zgrany duet, jest wzmocnienie siły i odporności psychicznej



Pierwsza forma rozwoju osobistego, jaką jest rozwój kompetencji psychospołecznych, czy też tzw. umiejętności miękkich, najczęściej wspiera rozwój zawodowy, m.in. poprzez podnoszenie poziomu tych kompetencji dzięki udziałowi w szkoleniach, warsztatach, czy też wsparciu coacha lub mentora

w powiązaniu z uznaniem naszej wrażliwości.

Odporność psychiczna jest koncepcją, która w świetle wielu badań zyskuje coraz większe uznanie jako jeden z kluczowych czynników odpowiadających za skuteczność i efektywność liderów i pracowników w organizacjach. Rozwój osobisty oparty o koncepcję odporności psychicznej, zgodnie z Modelem 4 C stworzonym przez profesora Petera Clough z Uniwersytetu Manchester Metropolitan, polega na wzmocnieniu czterech głównych obszarów:

– poczucia wpływu – kontroli zarówno nad sytuacją i naszym ży-

ciem, jak i umiejętności zarządzania własnymi emocjami,

– zaangażowania – umiejętności stawiania sobie celów i ich realizowania,

– wyzwań – poszerzania własnej strefy komfortu i chęci ciągłego uczenia się,

– poczucia własnej wartości – zarówno w obszarze wiary w siebie i swoje możliwości, jak i pewności w kontaktach interpersonalnych.

Wzmocnienie tych czterech obszarów, dzięki rozwojowi osobistemu, wpłynie na naszą większą zdolność do radzenia sobie z wyzwaniami, stresem i presją niezależnie od okoliczności oraz da solidne podstawy do osiągnięcia wyższych poziomów efektywności zawodowej.

Rozwój siły i odporności psychicznej powinien iść jednak w parze z uznaniem naszej wrażliwości. Dopiero jej świadomość i akceptacja dają nam komplet odpowiedzi na pytanie, jak rozwój osobisty powinien wspierać ten zawodowy. Idąc za Brené Brown, wrażliwość to gotowość do odsłonięcia siebie, do bycia autentycznym, która związana jest ściśle z odwagą. To manifestacja naszej wewnętrznej spójności na najwyższym poziomie. Tylko dzięki niej jesteśmy w stanie przetrwać w kryzysie i momentach próby.

Wspieranie wewnętrznej spójności na każdym poziomie (czy to osobowościowym, czy kompetencyjnym) – taki właśnie powinien być nadrzędny cel rozwoju osobistego, aby w najlepszy możliwy sposób pomagał w naszym rozwoju zawodowym. Wtedy dopiero będą stanowiły zgrany, wzajemnie wspierający się tandem.