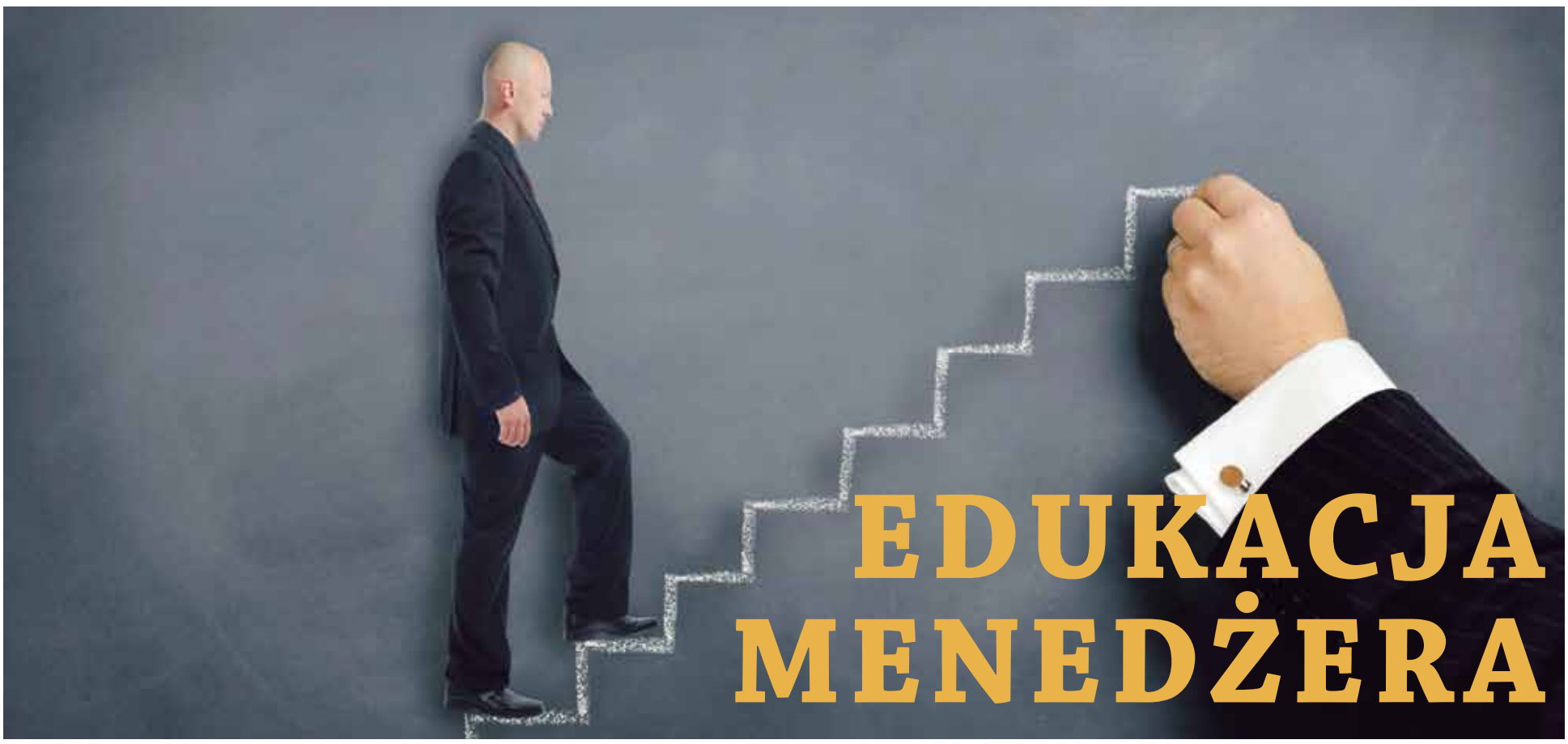

MENEDŻER WYEDUKOWANY

– czy liczba szkoleń, kursów i warsztatów ma faktyczne znaczenie w sprawnym zarządzaniu zespołem?

Porównując sytuację sprzed kilkudziesięciu lat z możliwościami, jakie oferuje dzisiejszy rynek szkoleń, widzimy zdecydowany rozwój branży szkoleniowej, a tym samym ułatwiony dostęp do pogłębiania wiedzy i nabywania coraz to nowych umiejętności. Dlaczego współczesny menedżer miałby z tego nie korzystać? To prawda, że nawet w obecnych czasach istnieją przedsiębiorstwa, które nie inwestują w rozwój kompetencji swoich pracowników, uważając szkolenia jedynie za stratę czasu i niepotrzebny koszt. Tylko dokąd takie myślenie na dłuższą metę prowadzi?

Adrian **Tabor**

prezes zarządu Lauren Peso Polska

Dzisiejsza rzeczywistość nie pozostawia złudzeń co do tego, jak powinny być zarządzane firmy, aby przynosiły oczekiwane zyski: dynamicznie i efektywnie, z dużym wyczuciem na szybko zmieniające się trendy i potrzeby rynku. Menedżer kierujący danym zespołem stoi zatem przed wyzwaniem ukształtowania go w taki sposób, aby sprawnie realizował on stawiane przed nim cele. Już na tym etapie pojawia się szansa na zdobycie pożądanych umiejętności potrzebnych w budowaniu zespołu właśnie poprzez uczestnictwo w szkoleniu z tego zakresu.

Zgłębić tajniki

Poza przydatną wiedzą dotyczącą poszczególnych faz kształtowania się zespołu, menedżer ma okazję zgłębić tajniki stylów kierowania zarówno całą grupą jak i poszczególnymi jej członkami. Bardzo dużą rolę w zastosowaniu zdobytych informacji w praktyce odgrywa poznanie osób wchodzących w skład zespołu łącznie z ich słabymi i mocnymi stronami. Skuteczny menedżer powinien w taki sposób dobrać osoby do współpracy, aby mieć pewność, że każda niezbędna cecha jest w kimś ulokowana, co pozwoli na stworzenie integralnej całości – zespołu mającego większy potencjał niż suma jego składowych. Już bez tej podstawowej wiedzy, którą można zdobyć na w/w warsztatach osoba, która zarządza zespołem, może mieć trudności w odpowiednim jego sformowaniu, co może przełożyć się na nieskuteczne wykonywanie powierzonych zespołowi zadań.

Bywa różnie

Przypuśćmy jednak, że mamy już pod sobą ukształtowaną wcześniej grupę osób, w której każda pełni określoną rolę. W teorii wszystko powinno zatem funkcjonować jak należy; w praktyce bywa z tym różnie. Pomimo odpowiedniego dopasowania osobowości w zespole nieraz uwidaczniają się luki i opóźnienia w jego pracy. Doszukując się przyczyn takiego stanu rzeczy bardzo często dostrzegamy, że źródło problemu nie tkwi w członkach grupy samych w sobie, a np. w sposobie, w jaki się ze sobą komunikują i konfliktach, jakie powstają z tego powodu. Jest to pole do działania dla menedżera, który powinien czuwać nad przestrzeganiem przez zespół odpowiedniego stylu komunikacji a także nie dopuszczać do eskalacji konfliktów i jeżeli to możliwe, umiejętnie gasić je zaraz na początku tak, by nie wpływały ujemnie na pracę całej grupy. Cykl szkoleń z komunikacji i rozwiązywania konfliktów oraz poznane na nich style i metody sprawią, że osoba kierująca zespołem będzie się czuła pewnie także w tym obszarze.

Brak motywacji

Nieraz mamy jednak do czynienia z sytuacją, w której pod względem komunikacji wszystko jest jak należy, a zespół i tak nie posuwa się naprzód i nie realizuje wyznaczonych celów. U źródeł takiego stanu rzeczy bywa niejednokrotnie brak motywacji do pracy. Tak naprawdę ile osób w grupie, tyle różnych motywatorów, stąd też tak istotna jest dla menedżera znajomość ludzi, z którymi pracuje. Może on dzięki temu we właściwy sposób dobrać narzędzie motywacji do danego pracownika. Oczywiście motywowanie jednych nie powinno w tym samym czasie demotywować innych, ponieważ zespół i tak nie będzie wtedy osiągał zamierzonych wyników i menedżer wpadnie w pętlę zaspokajania jednostkowych potrzeb nie koncentrując się na dobru grupy, a jedynie jej poszczególnych członków. W tym momencie z pomocą przychodzą warsztaty ze skutecznego motywowania pracowników a przy okazji motywowania siebie, kierownik zespołu bowiem także od czasu do czasu musi wzbudzić w sobie ponowną chęć do działania.

Zainspirować zespół

Jak oprócz tego można na nowo zainspirować swój zespół i obudzić w nim zaangażowanie? Dobrze jest choć na chwilę zmienić perspektywę i pobyć z członkami swojej ekipy nie tylko na co dzień w biurze, ale także w warunkach całkowicie od tego klimatu oderwanych. Przy szkoleniach i wyjazdach integracyjnych mamy szansę na lepsze poznanie siebie, pogłębienie relacji i zbudowanie więzi, co później zaowocuje efektywną współpracą w zgranym zespole pracowniczym. Temat integracji grupy również leży w rękach jej menedżera, który zna swoich podwładnych i dokładnie wie, jakie ich kompetencje można przećwiczyć przy okazji takich wyjazdów, tak aby bardziej scementować cały zespół i ukierunkować go na współpracę i dynamikę w działaniu.
Współpraca jest także niezbędnym elementem, który musi zaistnieć w przypadku zespołu rozproszonego. Poszczególni jego pracownicy nieraz nie widują się całymi miesiącami, a kontakt i komunikacja między nimi musi działać nieprzerwanie, tak aby była możliwa ciągła wymiana informacji i doświadczeń, z których można wzajemnie czerpać. O to, by wszystko funkcjonowało pod tym kątem jak należy, również powinien zatroszczyć się skuteczny menedżer. Praktycznej i teoretycznej wiedzy na temat zarządzania zespołem rozproszonym także można nabyć podczas warsztatów z tego obszaru. Jest to więc dla menedżera szansa na zdobycie cennych umiejętności pomagających w sprawnym kierowaniu grupą.

Rozwinąć potencjał

Rozwijanie potencjału zespołu, którym się zarządza, jest kluczową sprawą przy podnoszeniu efektywności całej firmy, jednak w procesie tym ważną rolę odgrywa też rozwijanie kompetencji samego zarządzającego. Szereg szkoleń i warsztatów tematycznych, które ma on przy tym do dyspozycji, otwiera przed nim drzwi nie tylko do stawania się coraz lepszym menedżerem, ale także do zmierzania w kierunku lidera zespołu. Oczywiście nie każdy menedżer posiada wewnętrzne uwarunkowania do takiego stylu przewodzenia grupie. Niezliczona ilość szkoleń nie zastąpi wewnętrznych predyspozycji do pełnienia w zespole tej funkcji, nie sprawi, że ludzie będą bez wahania podążać za zarządzającym i realizować jego wizję. Pomoże ona jednak z całą pewnością w coraz lepszym, sprawniejszym i bardziej dynamicznym zarządzaniu zespołem.

BIZNES RAPORT
GAZETA FINANSOWA
1–7 września 2017 r.

Zbyt wysokie kwalifikacje – czy to możliwe?

Kompetentny, wykształcony, z doświadczeniem – kandydat idealny. Tylko dlaczego aplikuje na posadę poniżej jego kwalifikacji? Zatrudnienie takiej osoby to ryzyko czy strzał w dziesiątkę?

Joanna **Żukowska**
Ekspert MonsterPolska.pl

To wcale nie tak rzadka sytuacja. Poniżej swoich kwalifikacji pracuje ponad 16 proc. Polaków (dane OECD). W Japonii, Wielkiej Brytanii czy Australii pracuje tak prawie co trzeci zatrudniony. To nie najlepsze statystyki z punktu widzenia pracodawcy. Pracownik, przyjmując posadę poniżej swoich kwalifikacji, godzi się na niższe zarobki, ale z czasem może go to frustrować i skłonić do zmiany pracy. Wiele badań to potwierdza.
Jednak skreślanie na wstępie kogoś o zbyt wysokich umiejętnościach też nie jest dobrym posunięciem. „Harvard Business Review" pisze, że menadżerowie, którzy wzniosą się ponad konwencjonalny tok rozumowania, dostrzegą, że rosnąca pula „zbyt dobrych" kandydatów to wielka szansa. Magazyn powołuje się na badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych, które pokazały, że osoby o wyższych kwalifikacjach osiągały lepsze wyniki. Czasem warto, więc zaryzykować.
Jak więc powinna przebiegać rekrutacja kandydata o zbyt wysokich kwalifikacjach?

Szczerość popłaca
Warto wypowiedzieć na głos swoje wątpliwości. Kandydat, który ma zbyt bogate CV na stanowisko, które proponujemy, doskonale zdaje sobie z tego sprawę. Podczas rozmowy rekrutacyjnej, wytłumaczmy wyraźnie, jaki zakres obowiązków i odpowiedzialności proponujemy. I zapytajmy wprost: dlaczego uznał, że ta rekrutacja jest dla niego i postanowił zawalczyć właśnie o tę posadę. Dlaczego decyduje się na taki ruch? Czy odpowiada mu wysokość wynagrodzenia? Jakie ma plany, pomysły na zawodową przyszłość?
Odpowiedzi na te pytania pomogą zdecydować czy to mimo wszystko odpowiedni kandydat czy raczej ktoś, kto próbuje przekonać sam siebie, że pasuje do tej pracy.

Myśl przyszłościowo
Zapukał do nas „zbyt dobry" kandydat – może nie warto odsyłać go z kwitkiem, dlatego że dziś nie mamy dla niego posady? To pytanie, które warto rozważyć. Jeśli jest osobą, która zrobiła na nas wrażenie swoimi kompetencjami i doświadczeniem to może w przyszłości rozszerzymy jej obowiązki tak, by w pełni korzystać z jej umiejętności? Jeśli czujemy, że trafił nam się prawdziwy talent, warto być elastycznym.

A gdyby nie miał tak imponującego CV…
Czy wówczas też byśmy się na niego zdecydowali? Może się bowiem zdarzyć, że te zbyt wysokie kwalifikacje wcale nas nie odstraszą, ale przeciwnie – zachęcą do zatrudnienia tego kandydata. W takim przypadku warto zadać sobie pytanie, czy jego osobowość i wartości pasują do naszego zespołu. Czy będzie sprawdzał się w tych zadaniach, które przewidujemy na oferowanym stanowisku? Jak przebiegałaby rekrutacja, gdyby miał uboższe CV?

Rekrutacja to nie koniec
Ciągle jeszcze traktujemy po macoszemu tzw. onboarding. A przygotowanie nowego pracownika do podjęcia obowiązków, pomoc w adaptacji z zespołem i wdrożenie go w pracę są kluczowe. Szczególnie w przypadku osób o zbyt wysokich kwalifikacjach. To sytuacja trudna i dla nowego pracownika i dla zespołu. Może rodzić nieporozumienia. Trzeba bardzo jasno wyłożyć, na czym polegają jego zadania – tak by nie było niedomówień.
Zawiedzione oczekiwania są jednym z najczęstszych powodów odejścia z pracy. Udana rekrutacja kończy się, kiedy pracownik staje się realnie, a nie tylko formalnie częścią zespołu.

> **Zawiedzione oczekiwania są jednym z najczęstszych powodów odejścia z pracy. Udana rekrutacja kończy się, kiedy pracownik staje się realnie, a nie tylko formalnie częścią zespołu.**

REKLAMA

INTERNATIONAL MBA PROGRAM NA WYDZIALE ZARZĄDZANIA UW

W przededniu przyznania międzynarodowej akredytacji

Studia prowadzone są przez **Centrum Kształcenia Menedżerów** przy Wydziale Zarządzania UW w całości w języku angielskim. Program należy do jednego z najdłużej funkcjonującego w Polsce ośrodka edukacji menedżerskiej. Został uruchomiony w 1990 roku w ramach projektu Komisji Europejskiej p.n. **TEMPUS (Trans-European Mobility Project for University Studies).**
Zajmuje I miejsce w międzynarodowych rankingach, m.in. prowadzonych przez **Eduniversal**, który uznaje ten program za najlepszy w krajach Europy Centralnej i Wschodniej.

Jest to program dwuletni (full-time), w pełni spełniający wymogi akredytacyjne, oparte na doświadczeniu czołowych szkół businessu/managementu w USA i w krajach Europy Zachodniej.
Swój międzynarodowy profil potwierdza poprzez **treści edukacyjne,** a także **międzynarodowy zespół wykładowców i uczestników (słuchaczy**). Udział dydaktyczny w nim biorą: **Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Pennsylvania State University, College of Bussiness i Bergische Universität, Schumpeter School of Business and Economics.**

Istotne korzyści programu:
• wysoka jakość, podejście praktyczno-teoretyczne
• absolwenci uzyskują dobre miejsca pracy
• właściwy dobór wykładowców i uczestników
• interaktywny sposób nauczania (małe grupy słuchaczy)
• harmonogram zajęć przystosowany do możliwości czasowych uczestników
• bezpłatne korzystanie z pomocy dydaktycznych
• umiarkowane czesne (tuition fee) w porównaniu do pobieranych przez uczelnie zachodnie

Wymogi przyjęcia na studia:
merytoryczne
• dyplom ukończenia studiów co najmniej z tytułem licencjata (bachelor)
• dwuletnia praktyka zawodowa
• dobra znajomość języka angielskiego
• pozytywny wynik rozmowy kwalifikacyjnej w języku angielskim
formalne
• przekazanie do Centrum drogą elektroniczną wypełnionego egzemplarza (application form zob. website) oraz kopii dyplomu ukończenia studiów wyższych

The Graduation MBA Program

Kontakt:
Adres Centrum: Warszawa 02-678, ul. Szturmowa 3
budynek C, III piętro, pokoje 316-317
tel. 22 847 17 42, tel/fax 22 843 58 05, tel. 22 553 41 41
tel. kom. 726 001 073
website: www.cmt.wz.uw.edu.pl
e-mail: CMT@wz.uw.edu.pl

Pierwsze zajęcia rozpoczynają się w środę o godz. 17:00, 27 września 2017 r.

GAZETA FINANSOWA
1–7 września 2017 r.

BIZNES RAPORT

Edukacja menedżerska jak przygotowania żołnierzy służb specjalnych

Edukacja menedżerska dedykowana zespołom menedżerskim poszczególnych organizacji coraz bardziej przypomina przygotowania żołnierzy służb specjalnych niż dotychczasowe akademie MBA. Łączy w sobie rozwój umiejętności menedżerskich i przywódczych z przygotowaniem do działania w środowisku zmiennym i nieprzewidywalnym. Łączy koncentrację na osiąganiu wyników biznesowych z budowaniem organizacji i zespołów które są zdolne do trwałego dostarczania wartości. Dlaczego dotychczasowe podejścia do edukacji zespołów menedżerów mogą się nie sprawdzać?

Piotr **Piasecki**

Management & Leadership Consulting
BUSINESS DOCTORS, współautor
książki „Sensotwórczość"

Wśród przyczyn na pewno znajduje się brak uwzględnienia kontekstu w jakim te osoby działają np. kultury organizacyjnej, wizji i strategii, branży itd. Kolejnym czynnikiem jest model kompetencji na jakim opiera się program rozwojowy. Aktualnie na rynku można znaleźć wiele, często sprzecznych ze sobą, koncepcji przywództwa. Nawet w obszarze zarządzania pojawiają się alternatywne podejścia i koncepcje które wprowadzają zamęt w głowach menedżerów. Część firm tworzy własne modele kompetencji menedżerskich i przywódczych i na nich opiera wszystkie działania rekrutacyjne i rozwojowe, podczas gdy oferta rynkowa rekomenduje uniwersalne programy rozwoju, często podzielone na niezależne pigułki wiedzy i umiejętności.

Wyzwania

Kolejnym wyzwaniem jest złożoność i zmienność warunków w jakich działają i podejmują decyzje menedżerowie. Do niedawna większość kwestii związanych z działaniem organizacji można było wytłumaczyć stosunkowo prosto. Jedynym wyzwaniem była interdyscyplinarność zjawisk, wymagająca czerpania z nauk o zarządzaniu, ekonomii, psychologii, socjologii i innych dziedzin. Zwykle wystarczała ekspertyza oraz umiejętne dostrzeganie ewolucyjnych (kolejno udoskonalanych) modeli działania organizacji. Jednym słowem, warunki efektywnego działania, konkurowania i tworzenia wartości były względnie stabilne, a ewentualne trudności firm brały się z ich ignorowania i niedopasowania. Prawa zarządzania działały trochę tak jak prawa fizyki – wystarczyło je znać i stosować w praktyce, aby otrzymać pożądane rezultaty. Dzisiaj coraz bardziej mówimy o zmianie paradygmatów czyli sposobów opisywania i rozumienia rzeczywistości, w tym rzeczywistości w jakiej działają organizacje i ich liderzy i liderki. Zagadnienie zmiany paradygmatów szerzej opisujemy w naszej książce „Sensotwórczość".

Przywództwo inteligentne

Odpowiedzią na takie wyzwania może być inne podejście do rozwoju i kształtowania liderów. Nazywamy to przywództwem inteligentnym. Naturalnym, autentycznym przywództwie, opartym na solidnych podstawach kompetencyjnych i wytrwałej pracy nad sobą. Przywództwo inteligentne zakłada, że nie ma jednego wzorca lidera, a najlepsze rezultaty na zewnątrz uzyskuje się poprzez pracę nad własnymi zasobami i świadome i otwarte czerpanie z wiedzy i dobrych praktyk menedżerskich i przywódczych.

Tymczasem osoby zarządzające osadzone w paradygmacie tzw. „starej władzy" przystępując do procesów rozwojowych oczekują prostych sposobów i technik wywierania wpływu i motywowania. Oczekują, że nabędą praktyczną skrzynkę z narzędziami wraz z „instrukcją obsługi" firmy i pracowników. Owszem takie narzędzia istnieją i wiele z nich jest gotowa i naukowo oraz praktycznie zweryfikowana. Jednak program rozwojowy powinien być tak skonstruowany aby umożliwiał ich opanowanie ale również świadomą i adekwatną adaptację ich do własnej pracy. Powinien umożliwiać rozwój kompetencji angażując zasoby i mocne strony menedżera. Powinien być na tyle uniwersalny, aby mogła w nim uczestniczyć cała grupa osób i na tyle indywidualny, aby każdy z uczestników realizował indywidualny program rozwoju.

Dlaczego to ważne?

Ponieważ klarowne schematy postępowania, teorie i dobre praktyki ścierają się z naturalnymi preferencjami, wartościami, osobowością, przekonaniami i aktualnymi kompetencjami danej osoby. Wówczas zamiast pożądanej zmiany wkradają się zamieszanie, zniechęcenie lub rutyna. Namawiamy, by lider, liderka funkcjonowali przede wszystkim jako cała i spójna osoba. Namawiamy do przeniesienia ciężaru pracy na działanie w rzeczywistym świecie (podejście coachingowe). Wtedy program rozwoju pełni swoistą mapę drogową po której porusza się jego uczestnik wspomagany z zewnątrz (dostawca usługi rozwojowej) oraz z wewnątrz organizacji (inni menedżerowie, facylitatorzy, mentorzy, osoby z HR). Czy w programie można wykorzystać uniwersalny zestaw kompetencji menedżerskich? Wiemy przecież, że będzie zależał zarówno od tego, w jakich warunkach funkcjonuje dany człowiek (kultura organizacyjna), jaki jest charakter aktywności, jakie są oczekiwania otoczenia, z kim ów człowiek współpracuje, ale i od tego, kim jest. Kompetencje zależą też od funkcji, jaką pełni – np. od tego, czy jest:

- nieformalnym liderem, liderką zespołu, którego jest członkiem;
- liderem/liderką zespołu, projektu, grupy liderów;
- liderem/liderką odpowiedzialnymi za całą organizację.

Model inteligentnego przywództwa realizuje potrzeby połączenia kompetencji menedżerskich i przywódczych w nowoczesnych zespołach gdzie zaangażowani są tzw. pracownicy wiedzy. Kładzie nacisk na indywidualnych rozwój lidera jako osoby mającej unikatowy zestaw mocnych stron i potencjału rozwojowego i dobudowanie do tego kluczowych kompetencji menedżerskich w ramach kilku perspektyw:

Właściwe rozwiązania

Wygląda na to, że jeżeli chodzi nam o przekrojowy, spójny i konsekwentny rozwój menedżerski np. w związku z awansem, dużymi zmianami np. strategii czy kultury organizacyjnej, czy też związanym z przygotowywaniem sukcesji zabezpieczającej potrzeby rozwojowe organizacji, właściwym rozwiązaniem będzie dłuższy i zorganizowany proces rozwojowy. Nie znaczy to, że pojedyncze aktywności np. udział w dwudniowym szkoleniu czy uczestnictwo w ciekawej konferencji nie przyniesie spodziewanych rezultatów. Wszystko zależy od zaangażowania samego uczestnika takich działań. Jednak z naszych doświadczeń wynika, że długie procesy rozwojowe zwiększają efektywność i uprawdopodabniają osiąganie celów rozwoju. Dłuższe programy, ze względu na ich rozłożenie w czasie, są zwykle mniejszym obciążeniem niż akcyjne i intensywne działania odciągające uczących się od bieżącej pracy (rzadko jest to łatwe). Wreszcie programy rozwojowe to całościowe projekty wykorzystujące różne formy wspomagania rozwoju mające charakter systemów samoadaptujących się pozwalających na adekwatne ich modyfikowanie oraz pozwalające na optymalizację ich kosztów. Aby tak się stało potrzebna jest ścisła współpraca jeszcze przed rozpoczęciem takiego programu, która pozwala na opracowanie tzw. „kontraktu na rozwój" a także, dobry podział ról i zaangażowanie w trakcie jego trwania. Potrzebne jest realne dopasowanie takiego programu do celów i kontekstu oraz dopasowanie metod i narzędzi do preferencji uczących się. Potrzebne jest zapewnienie transferu efektów uczenia się do praktyki. Wówczas taki program na pewno się opłaci.

BIZNES RAPORT
GAZETA FINANSOWA
1–7 września 2017 r.

Szkolenia na firmowym topie

Szkolenia są dziś rynkową koniecznością dla większości firm. Powody? Z jednej strony wymusza je automatyzacja pracy i dynamika gospodarki, coraz szybciej zmieniającej zestawy kluczowych kompetencji specjalistów. Jednocześnie rosną oczekiwania pracowników, uznających szkolenia i możliwość nauki za jeden z najważniejszych benefitów pozapłacowych. Potwierdzają to liczne badania. Według raportu Accenture aż 95 proc. pracowników na świecie wie, że nowe kompetencje są ich kluczem do utrzymania się na rynku pracy. Z kolei badania Universum Global wykazały, że największą obawą ponad 50 proc. reprezentantów Generacji Y jest perspektywa pracy w miejscu, które nie daje im szansy rozwoju. Ciekawe szkolenia są więc zarówno motorem zysku firmy, jak i jej skutecznej rekrutacji.
Jednym z kluczowych czynników wpływających na satysfakcję pracowników jest interesująca ścieżka kariery. Pracodawcy zdają sobie z tego sprawę. Jak podaje „Harvard Business Review", tylko w samym 2015 roku firmy wydały globalnie na wewnętrzne programy szkoleniowe około 356 miliardów dolarów – i ta wartość wciąż rośnie. Gorzej jest jednak z realizacją programów, które mają na celu dopasowanie działań firmy do oczekiwań specjalistów. Podczas, gdy 70 proc. organizacji ankietowanych przez ośrodek Mercer zapewnia, że ich menedżerowie prowadzą z pracownikami rozmowy na temat nieszablonowych dróg zawodowego rozwoju, takie spotkania odbywają się jedynie według 56 proc. zatrudnionych.

Szkolenia jako narzędzie motywacji

Tymczasem zdolność do wyzwolenia potencjału pracowników generuje nie tylko indywidualny sukces, ale także zwiększa efektywność całej organizacji. Zależność tą bada co roku International Institute for Management Development (IMD), jedna z wiodących szkół biznesu na świecie. Jej obserwacje pokazują, w jaki sposób poszczególne kraje radzą sobie ze szkoleniem pracowników i zarządzaniem talentami w stosunku do innych państw. Jak w skomplikowanej sytuacji zarządzania talentami radzą sobie polscy przedsiębiorcy? – Z ubiegłorocznego raportu IMD World Talent wynika, że Polska ma sporo do nadrobienia w obszarze efektywnego zarządzania talentami. Na 61 państw uwzględnionych w rankingu zajmujemy dopiero 32 miejsce. Badania pokazują też, że Polaków charakteryzuje niska motywacja, którą z kolei rekompensuje wysoka jakość edukacji oraz kompetencji naszych menedżerów. Mimo to, wiele polskich firm nie przykłada należytej wagi do predyspozycji swoich pracowników. Jest to wysoko niepokojące ze względu na fakt, że potencjał pracowników warunkuje przecież rozwój biznesu – zauważa Jakub Bejnarowicz, szef CIMA w Europie Środkowo-Wschodniej.
Jednocześnie w Polsce coraz częściej można obserwować pozytywne tendencje w zakresie szkolenia pracowników. Widać to zwłaszcza w branżach z tzw. rynkiem pracownika, w których rośnie zapotrzebowanie na specjalistów. A co za tym idzie – ilość benefitów szkoleniowych, oferowanych jako uzupełnienie do atrakcyjnych pensji. Dzieje się tak na przykład w sektorze usług biznesowych, zatrudniającym w Polsce już ponad 212 000 pracowników. Odnotowuje on stały wzrost zapotrzebowania na specjalistów, m.in. lingwistów, informatyków, wykwalifikowanych finansistów. To osoby, które oprócz wysokich pensji poszukują m.in. możliwości rozwoju zawodowego i certyfikacji. Centra chętnie odpowiadają na takie potrzeby – według danych organizacji ABSL aż 96 proc. z nich oferuje pracownikom szkolenia wprowadzające, 84 proc. – z umiejętności miękkich, a 8 na 10 – z umiejętności językowych. Nie brak także szkoleń specjalistycznych, np. certyfikacji z zarządzania projektami (57 proc.) takich jak PMP, Agile czy Scrum, analityki biznesowej (39 proc.) czy finansowych (39 proc.) np. CIMA.

Bez szkolenia ani rusz

Do wyzwań związanych z zarządzaniem talentami i ich kompetencjami coraz głośniej dołącza się obecnie zagadnienie automatyzacji i robotyzacji pracy. Według raportu Accenture „Harnessing Workforce" te zjawiska mogą przynieść pozytywne skutki dla całego globalnego rynku pracy. Warunkiem jest jednak inwestycja firm w szkolenia pracowników i dostosowanie ich do zachodzących zmian poprzez poszerzanie kompetencji. Obecna szeroka automatyzacja obejmuje bowiem w zdecydowanej większości proste, powtarzalne zadania, przede wszystkim w sektorze produkcyjnym. Coraz częściej podlegają jej jednak też np. najprostsze procesy księgowe czy część działań kiedyś zarezerwowanych dla maklerów giełdowych. – Według OECD 65 proc. dzieci rozpoczynających dziś edukację będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Głód wiedzy to dziś ogromny atut na rynku pracy w dobie tak zwanej IV rewolucji przemysłowej. Nabywanie zupełnie nowych umiejętności czy zainteresowanie nowymi rozwiązaniami technologicznymi, czyli krótko mówiąc zdolność poszerzania swojej wiedzy, będzie coraz ważniejszą kompetencją dla pracodawców. Równie ważne jest kształcenie pracowników przez firmy. Sami w Accenture Operations dajemy zespołowi możliwość uczestniczenia w wielu różnorodnych kursach, ale przed wszystkim tworzymy środowisko stymulujące rotację ról, a w konsekwencji nabywanie nowych umiejętności poprzez wykonywanie nowych obowiązków i zastosowanie nabytych umiejętności w realnych projektach dla klientów – komentuje Edyta Gałaszewska-Bogusz, dyrektor Accenture Operations w Polsce.

REKLAMA

GAZETA FINANSOWA
1–7 września 2017 r.

BIZNES RAPORT

CIEKAWOŚĆ I PERSPEKTYWA NOWYCH MOŻLIWOŚCI

Z Piotrem Jaszczakiem, dyrektorem ds. usług wsparcia i projektów IT w Talex rozmawiała Joanna Zielińska.

Świat na naszych oczach przeistacza się z analogowego w cyfrowy. Główne wyzwania stojące przed firmami to coraz szersze spektrum urządzeń, problemy z bezpieczeństwem, rosnące obowiązki działów IT. Jak firmy sobie z tym radzą?
Poprzez odpowiednie procedury postępowania – w dobie totalnej informatyzacji liczy się sposób działania. Wbrew pozorom, dzisiaj jest łatwiej niż np. 20 lat temu, kiedy to świat cyfrowy dopiero wchodził w nasze życie. Dzisiejsza technologia, większa niezawodność systemów i sprzętu sprawiają, że największym zagrożeniem stało się celowe działanie ludzkie – wszelkiego rodzaju przestępstwa cybernetyczne. I tu rzeczywiście specjaliści IT mają wiele pracy. Muszą śledzić wydarzenia, reagować na różnego rodzaju zagrożenia, weryfikować skuteczność zabezpieczeń, szukać nowych rozwiązań, nowych zabezpieczeń. Szerokie spektrum urządzeń nie jest problemem. Proszę zauważyć, że ich obsługa – zarządzanie, administrowanie – jest do siebie bardzo mocno zbliżona, jest oparta na tych samych rozwiązaniach, a różnią się np. interfejsem użytkownika. Unifikacja sprzętu stanowi z jednej strony zagrożenie cybernetyczne – identyczne protokoły, procesory sterujące, systemy zarządzające – a z drugiej łatwiej się zabezpieczyć, zastosować poprawki wprowadzone przez jednego producenta. I tu wracamy do roli służb IT oraz dobrze opracowanych procedur postępowania. Nakładając na to odpowiednio przeprowadzoną analizę ryzyka, możemy bardzo szybko eliminować różnego rodzaju zagrożenia.

Co tak bardzo przyciąga ludzi do nowych technologii?
Przede wszystkim ciekawość i – mam nadzieję – perspektywa nowych możliwości. A prawda jest taka, że producenci np. sprzętu AGD czy RTV prześcigają się w tzw. nowych funkcjach bazujących na rozwiązaniach IT. Wystarczy spojrzeć, jak ewaluowała technologia telefonów komórkowych. Można zadać pytanie, czym różni się dzisiejszy SmartPhone od komputera? Sam fakt, że możemy przy pomocy „komórki" sterować w domu niemal każdym urządzeniem sprawia, że wielu z nas chce mieć możliwość korzystania z tych dobrodziejstw. Bo w sumie dlaczego nie? Poza tym, nowa technologia sprawia, że świat mamy w zasięgu ręki. Łatwiej jest nam „coś" sprawdzić, skontaktować się z rodziną z innego kontynentu czy obejrzeć miejsce, w którym planujemy na urlop. Życie dzięki technologii jest więc łatwiejsze.

Który z obszarów IT będzie się najbardziej rozwijał, na którym warto skupić się najmocniej?
Chmura obliczeniowa (cloud computing). Mówiąc krótko, to usługa obliczeniowa świadczona za pośrednictwem Internetu. Jest to obszar stosunkowo nowy i – póki co – budzący wiele obaw, czy rozwiązanie to jest bezpieczne. Z drugiej strony jednak, większość z nas mniej lub bardziej świadomie korzysta dzisiaj z tego rozwiązania. Bo czym są usługi on-line do wysyłania wiadomości e-mail, edytowania dokumentów, oglądania filmów lub telewizji, słuchania muzyki czy przechowywania zdjęć? Warto więc budować kompetencje firm IT właśnie w tym zakresie. Już dzisiaj widać, że zapotrzebowanie na „chmurę" rośnie i coraz więcej różnego rodzaju firm analizuje możliwości jakie ona nam daje – zarówno w aspekcie technicznym czy technologicznym, jak i ekonomicznym, który w wielu przypadkach jest najważniejszym elementem.

Jakie ścieżki kariery można wyodrębnić w branży IT?
To trudne pytanie. Branża IT jest w dużej mierze oparta na pasjonatach. Albo jestem doskonałym inżynierem z zakresu sprzętu lub systemu czy programistą, który tak długo będzie „kodował", aż napisze najbardziej skomplikowany program, albo jestem np. osobą zarządzającą, która z racji specyfiki stanowiska, zajmuje się zupełnie innymi zadaniami. W większości przypadków ścieżka kariery jest trudnym wyborem danego pracownika – musi zmierzyć się pasją i awansem, technologią i borykaniem się z różnego rodzaju problemami związanymi z byciem menadżerem. Można powiedzieć, że dla prawdziwych informatyków ścieżka kariery polega na zdobywaniu doświadczenia, umiejętności i powierzaniu im najbardziej skomplikowanych zadań. Polega więc na budowaniu swojej marki, opinii i stwarzaniu możliwości wyboru, w których projektach będzie uczestniczył.

Jeśli chodzi ogólnie o rynek edukacyjny, czy uczelnie nadążają za zapotrzebowaniem firm? Absolwenci są wyposażeni w odpowiednie umiejętności?
To również jest bardzo trudne pytanie i być może powinno być skierowane do studentów. Można je jednak nieco odwrócić i zapytać, czy wykładowcy są praktykami z danej dziedziny i czy mają kontakt z klientem, jego oczekiwaniami, jego rozwojem. Jeżeli tak, uczelnia taka jak najbardziej nadąża za zapotrzebowaniem firm – musi tu być synergia. Uczelnie powinny wiedzieć, jakie są trendy na rynku, na co zwraca uwagę klient. Trudno jest np. uczyć zarządzania projektami bez dużej praktyki w tym zakresie. Nie da się przygotować studenta do pracy w taki sposób, aby od razu mógł być rzucony na szeroką wodę. Między innym dlatego podjęliśmy współpracę z Collegium Da Vinci, uczelnią z Poznania, aby wspólnie zastanowić się, jak nad tym elementem zapanować, jak sprawić, aby student kończąc uczelnię, miał pewność, że poradzi sobie w życiu zawodowym. Dla obu stron proces dostosowywania programu nauczania do bieżących potrzeb i wymagań rynkowych oraz nieustannych zmian w technologiach teleinformatycznych jest istotną częścią dbałości o wysoki poziom kształcenia. Zadanie jest ambitne i bez szeroko rozumianej współpracy uczelni, studenta i firmy, nie da się zrealizować postawionego przed nami celu.

W jaki sposób firmy mogą wpłynąć na edukację kompetentnych pracowników na kierunkach informatycznych?
Jak wspomniałem wcześniej, uczelnia musi współpracować z biznesem. Kierunki informatyczne są bardzo dynamicznymi kierunkami. Wpływ na to ma przede wszystkim nowa technologia, nowe możliwości, nowe funkcjonalności. Wystarczy spojrzeć na rozwój telefonów komórkowych – coraz lepsze, szybsze, bardziej niezawodne, z nowymi możliwościami. Aby być na bieżąco, aby móc reagować na zmiany, uczelnia musi, we współpracy z wybranymi firmami, na bieżąco modyfikować program nauczania i jednocześnie wykładowcy przedmiotów informatycznych powinni mieć dostęp do wszelkich nowinek technologicznych i trendów panujących na rynku. Idealnym rozwiązaniem byłoby, gdyby wykładowcy byli np. czynnymi programistami. Chodzi o to, aby studenci – poza niezbędnymi podstawami – mogli poznawać to, co aktualnie stanowi bazę działania firm informatycznych – języki programowania, rozwiązania systemowe, rozwiązania sprzętowe, aspekty bezpieczeństwa IT itp.

Jak osiągnąć sukces w świecie technologii informatycznych? Co jest najważniejsze? Umiejętności inżynierskie, matematyczne, techniczne, programistyczne? Może wystarczy zwykła ciekawość?
Kluczem do sukcesu jest tu przede wszystkim pasja. Oczywiście, należy posiąść podstawowe umiejętności inżynierskie, matematyczne, techniczne, ekonomiczne czy programistyczne, ale to właśnie pasja sprawia, że mamy tak wielu znakomitych informatyków. To dzięki pasji, zdobywają aktualną wiedzę na temat danej technologii, to dzięki pasji szukają lub tworzą rozwiązania, których jeszcze nie ma. To właśnie ona sprawia, że świat technologii informatycznej nie ma przed nimi tajemnic.

Jakie możliwości pracy w IT mają osoby niezwiązane z informatyką, na przykład humaniści?
Całkiem spore. W naszej firmie pracuje wiele osób, które nie posiadają wykształcenia informatycznego, ale są pasjonatami technologii IT. Mamy pracowników po matematyce, fizyce, budownictwie, leśnictwie czy po studiach ekonomicznych i humanistycznych. Oczywiście mamy również sporo informatyków, ale… Dla nas liczy się chęć do pracy i do poznawania nowych rozwiązań, bycie otwartym na wyzwania i to, o czym wspomniałem na początku – pasja. Z nią można wszystko, nie ma żadnych barier, żadnych granic – można zrealizować każdy temat, każdy projekt. Dla pasjonata nie ma rzeczy niemożliwych!