

Dominika Kotuła

Szkoła wspierająca biznes

Czego biznes potrzebuje do rozwoju i jaka jest w tym rola edukacji? – takie pytanie postawiłam sobie przygotowując prezentację na październikową VIII ogólnopolską konferencję BeZee (21.10.2022) w Gdańsku, podczas której spotkali się przedstawiciele środowisk związanych z edukacją, technologią i biznesem.

Mam przyjemność reprezentować ten ostatni sektor. Od 18 lat zajmuję się między innymi poszukiwaniem, rozpoznawaniem i doskonaleniem talentów. Zbudowałam i rozwinęłam dział personalny w trójmiejskiej spółce technologicznej – Blue Media. Wzięłam udział w setkach, a może tysiącach rozmów kwalifikacyjnych. Spotykałam się z zarówno z doświadczonymi, jak i początkującymi osobami poszukującymi pracy na różnorodne stanowiska. Rekrutowałam specjalistów w dziedzinie technologii – programistów, administratorów sieciowych, ludzi do działów sprzedaży czy administracji, a także specjalistów m.in. od zarządzania projektami, ochrony danych osobowych, finansów, prawa, czy obsługi klienta.

Twarde vs miękkie kompetencje

To, czego firmy poszukują u kandydatów, to oczywiście tzw. „twarde” kompetencje. Certyfikaty, dyplomy, wiedza techniczna, stanowiskowa i doświadczenie. Niezwykle istotny jest też „know-how”, czyli, wg. Wikipedii, „pakiet informacji praktycznych, wynikających z doświadczenia i badań, które są:

- niejawne, czyli nie są powszechnie znane lub łatwo dostępne;
- istotne, czyli ważne i użyteczne z punktu widzenia wytwarzania produktów objętych umową;
- zidentyfikowane, czyli opisane w wystarczająco zrozumiały sposób, aby można było sprawdzić, czy spełniają kryteria niejawności i istotności”.

Niewątpliwie wymienione powyżej elementy są ważne i stanowią przepustkę do procesu rekrutacji.

Szkoła wyposaża absolwentów w wiedzę książkową na odpowiednim poziomie, jednak czy to wystarczy, aby młodzi w przyszłości umieli się odnaleźć na rynku pracy i tworzyli innowacyjną gospodarkę?

To, co bardzo często decyduje o zatrudnieniu danego kandydata nie jest bezpośrednio związane z liczbą ukończonych kursów, studiów podyplomowych czy znajomością nietypowych języków obcych. Są to szeroko rozumiane kompetencje miękkie. Przytoczę kilka przykładów, jak pracodawcy przedstawiają swoje oczekiwania w ogłoszeniach o pracę:

Od Kandydata/tki oczekujemy:

- (...) bardzo dobrych zdolności komunikacyjnych
- samodzielności, **proaktywności**, dobrej organizacji pracy
- umiejętności jasnego komunikowania celów i **angażującego podejścia** do interesariuszy
- umiejętności **samodzielnej pracy** i doskonałej organizacji
- **umiejętności zdobywania wiedzy**
- umiejętności **współpracy** z działem XX
- umiejętności pracy w zespole i zdolność **analitycznego myślenia**
- samodzielności i poczucia **odpowiedzialności** za powierzony zakres obowiązków
- ...

Podczas procesów rekrutacyjnych rekruterzy weryfikują nie tylko wiedzę merytoryczną, czy znajomość przepisów dotyczących specyficznej branży. W szczególności skupiają się na nietechnicznych elementach, na przykład: relacjach w dotychczasowych zespołach, przyjmowanej roli w projektach podczas pracy grupowej, sposobie zgłaszania usterek i sposobów ich naprawy bądź eliminacji, własnych pomysłach mających na celu zoptymalizowanie procesów.

Rekruterzy i przyszli szefowie szukają osób, które nie będą bały się brać odpowiedzialności oraz będą miały odwagę próbować i testować nowe sposoby radzenia sobie z trudnościami. Istotne jest nastawienie do pracy oraz współpracowników, chęć zdobywania wiedzy i jej ciągłej aktualizacji. Umiejętność nieustannego uczenia się (lifelong learning) i poszukiwania wiedzy. Zadawania pytań oraz otwartej, szczerzej komunikacji nastawionej na poszukiwanie rozwiązań.

Wartość komunikacji

Często właśnie od komunikacji i przyjętych w zespole oraz firmie zasad zależy powodzenie projektu.

Jasne komunikowanie celów, mówienie językiem zrozumiałym dla wszystkich czy koncentrowanie się na szukaniu rozwiązań, a nie generowanie problemów, jest podstawą do dalszej merytorycznej pracy. W szczególności, jeśli mają ze sobą współpracować przedstawiciele różnych branż lub działów.

Analizując własne doświadczenia związane z realizacją budżetów szkoleniowych mogą stwierdzić, że od lat wśród najpopularniejszych szkoleń, a co za tym idzie szkoleń, na które firmy przeznaczają dużą część nakładów finansowych, znajduje się doskonalenie kompetencji interpersonalnych. Przede wszystkim dotyczą one zarządzania zespołami, komunikacji, wystąpień publicznych oraz doskonalenia umiejętności menedżerskich. Znajduje to potwierdzenie również w opublikowanym w grudniu 2022 w raporcie „Bilans zawodowego rozwoju”, przygotowanym przez polski oddział firmy GoodHabitZ i dat:awesome by Linkleaders, który był realizowany w sierpniu i wrześniu 2022 roku za pośrednictwem ankiety online wśród 114 ekspertów HR ds. szkoleń pracujących w Polsce.

Badani eksperci potwierdzili, że umiejętności interpersonalne są numerem jeden, jeśli chodzi o istotność z punktu widzenia kompetencji pożądaných w firmie. Tuż za nimi znajdują się kompetencje cyfrowe oraz produktywność w pracy zdalnej. Na czwartym miejscu znalazła się efektywna komunikacja. Przyglądając się liście można odnieść wrażenie, że wskazane na niej kompetencje opisują umiejętności związane ze skutecznym komunikowaniem się, wymianą i przekazywaniem informacji czy delegowaniem zadań.



Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Jednocześnie eksperci ds. szkoleń uważają, że firmy mimo wszystko przeznaczają zbyt mało środków na szkolenia „miękkie” – wynika to również z faktu, że ceny szkoleń „twardych” często są zdecydowanie wyższe. Potwierdza to według mnie jak kluczowe z punktu widzenia rozwoju firmy i realizacji celów biznesowych są kompetencje „miękkie” rozwinięte na wysokim poziomie. Dlatego tak ważne jest, aby uczniowie od najmłodszych klas ćwiczyli je, dzięki

czemu już na starcie kariery zawodowej zyskają przewagę i większe szanse na bycie dostrzeżonym w pracy.

84% ekspertów FR uważa, że w Polsce przykłada się niewystarczającą wagę do kształcenia kompetencji miękkich.

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Dodatkowo eksperci z obszaru rozwoju i szkoleń zdecydowanie wskazali, że wśród menedżerów kompetencje społeczne nie są rozwinięte na wystarczająco wysokim poziomie. To pokazuje, że w ślad za specjalizacją merytoryczną bądź techniczną nie idą umiejętności miękkie. Efektem luki kompetencyjnej w tym obszarze mogą być konflikty, które w ekstremalnych przypadkach prowadzić mogą do zwiększonej rotacji. Obecni pracownicy będą odchodzili od menedżera, który nie posiada odpowiednich kwalifikacji, trudniej też będzie pozyskać nowych kandydatów do pracy. Informacje o tym, że w danej organizacji pracuje menedżer, z którym trudno jest się komunikować, bądź jego zdolności przywódcze są na niskim poziomie, bardzo szybko rozchodzą się po rynku i mogą działać na szkodę organizacji, czyli na realną utratę pieniędzy przez firmę.

Jest to kolejny argument przemawiający za tym, aby wspierać młode talenty w rozwoju umiejętności społecznych już na wczesnym etapie edukacji. Dzięki nim łatwiej odnaleźć się w nowych sytuacjach czy zaadaptować do roli w zespole.

70% badanych przyznaje, że niedostateczny poziom umiejętności miękkich u menedżerów bywa przyczyną ich konfliktów z podwładnymi.

65% ekspertów dodaje, że w ich firmach menedżerzy zwracają uwagę na niedostateczne umiejętności miękkie części pracowników

Źródło: badanie GoodHabitZ, sierpień-wrzesień 2022, n=114 pracowników learning&development.

Ciekawym wnioskiem z przeprowadzonego badania jest również ten dotyczący „skill blendingu”. Aż 8 na 10 badanych wskazało, że w najbliższej przyszłości wzrastać będzie znaczenie umiejętności łączenia kompetencji cyfrowych, twardych z miękkimi, czyli właśnie „skill blending”, a granice między nim ulegać będą zacieraniu. Utwierdza mnie to w przekonaniu, jak kluczowe jest rozwijanie tych kompetencji.

Ponadto, analizując programy studiów podyplomowych dedykowane najwyższej kadrze zarządzającej – czyli MBA (Master of Business Administration), zauważyłam jak duża część programów, oprócz zagadnień związanych z finansami, prawem, marketingiem i zarządzaniem, skupia się na doskonaleniu umiejętno-

ści miękkich. Wśród modułów można znaleźć te dotyczące m.in.:

- komunikacji menedżerskiej,
- myślenia strategicznego,
- wystąpień publicznych,
- negocjacji,
- przywództwa i zarządzania w firmie,
- budowania efektywnych zespołów,
- kreowania wizerunku (swojego jak i firmy).

Z punktu widzenia biznesu, jak i biorąc pod uwagę dynamiczne i często zmieniające się środowisko, w którym przyszło nam żyć, uważam, że otwartość na drugiego człowieka, umiejętność słuchania i świadomego komunikowania się, są kluczowymi elementami wspierającymi dobrze prosperujące i zdrowe przedsiębiorstwa.

Kształtowanie kompetencji zaczyna się w szkole

Rozwijanie umiejętności związanych ze świadomą, otwartą i odpowiedzialną komunikacją, praca zespołowa, otwartość na różnorodność, empatia, możliwość popełniania błędów i wyciągania z nich wniosków, a także dawanie, przyjmowanie feedbacku i dziękowanie za niego, powinny być elementami rozwijanymi już od najmłodszych lat. Zarówno dzieci, jak i młodzież powinny mieć możliwość ćwiczenia tych kompetencji i uczenia się ich podczas nauki w szkole, ponieważ w życiu dorosłym są one więcej niż pożądane. Pracownicy wyposażeni w nie dużo łatwiej odnajdują się w pracy, odnoszą większe sukcesy, a także szybciej awansują.

Uczniowie, których zachęca się do eksperymentowania, brania udziału w projektach badawczych, dodatkowych inicjatywach czy wolontariatach, wyróżniają się również w życiu dorosłym. Chętnie przejmują inicjatywę, angażują się w obowiązki i dzielą wiedzą. Taka postawa jest doceniana przez pracodawców.

Miałam wielokrotnie przyjemność pracować z młodzieżą i studentami podczas warsztatów przygotowujących do wejścia na rynek pracy. W trakcie spotkań wskazywałam, jak istotne jest zamieszczanie w CV informacji o zaangażowaniu w działalność pozaszkolną, charytatywną oraz prace sezonowe. Także praktyki i staże dają młodym ludziom świetną możliwość sprawdzenia się. Takie aktywności uczą odpowiedzialności, dają poczucie sprawstwa i budują pewność siebie. Wszystkie te kompetencje nabyte i przećwiczone w praktyce łatwiej wykorzystywać w „dorosłej” pracy.

Rekrutując bardzo młode osoby na stanowiska związane z telefoniczną obsługą klienta zauważyłam, że lepiej wypadają te, które mogły pochwalić się za-

angażowaniem np.: w samorządach szkolnych, akcjach społecznych, czy dodatkowej pracy projektowej. Osoby te często nie miały jeszcze komercyjnych doświadczeń, a mimo to świetnie odnajdywały się w realiach rozmowy kwalifikacyjnej. W szkołach powinno się zwracać szczególną uwagę na rozwój tych kompetencji, gdyż absolwenci w nie wyposażeni lepiej będą radzić sobie na rynku pracy.

Rola nauczyciela

W procesie uczenia się i przechodzenia przez kolejne szczeble edukacji, kluczową rolę odgrywają naopiekowani na drodze ucznia nauczyciele i pedagodzy. Inspirują, zachęcają do działania i zarażają pasją. Od ich zaangażowania zależy jakie podejście do przedmiotu, szkoły i nauki w ogóle będzie miał uczeń, a potem pracownik bądź przedsiębiorca. Postawa nauczyciela wpływa na podejście dzieci i młodzieży. Uczenie samodzielności, otwartości i odwagi ma ogromne znaczenie – buduje przyszłe społeczeństwo. Jeśli nasza gospodarka ma być konkurencyjna, potrzebuje ludzi, którzy w świadomy sposób będą komunikowali się, mieli otwarte głowy i szerokie horyzonty.

Biznes bardzo potrzebuje wsparcia ze strony nauczycieli. Braki podstawowych umiejętności i wiedzy z zakresu szacunku w komunikacji, pracy grupowej, aktywnego słuchania, prowadzenia dyskusji, czy empatii, trudno nadrobić w wieku dorosłym. Kompetencje nabyte w dzieciństwie umożliwiają rozwijanie ich na głębszym poziomie w dorosłym życiu. Dlatego tak bardzo biznes potrzebuje świadomych swojej roli pedagogów.

Dominika Kotuła

Ekspertka w zakresie budowania przyjaznej i efektywnej kultury organizacyjnej. Holistyczne podejście oraz dbanie o różne strefy życia pracowników są dla niej ważnym elementem budowania strategii personalnej. W 2022 roku otrzymała tytuł Bizneswoman Roku w konkursie fundacji Sukces Pisany Szminką w kategorii „firma przyjazna rodzinie”. Była także finalistką konkursu „Top HR Biznes Partner Roku”, organizowanym przez Polish Society for Training & Development (PSTD) w 2016 roku. Ukończyła Wydział Nauk Społecznych na Uniwersytecie Gdańskim, studia podyplomowe z zarządzania zasobami ludzkimi na Politechnice Gdańskiej oraz controlling personalny na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.