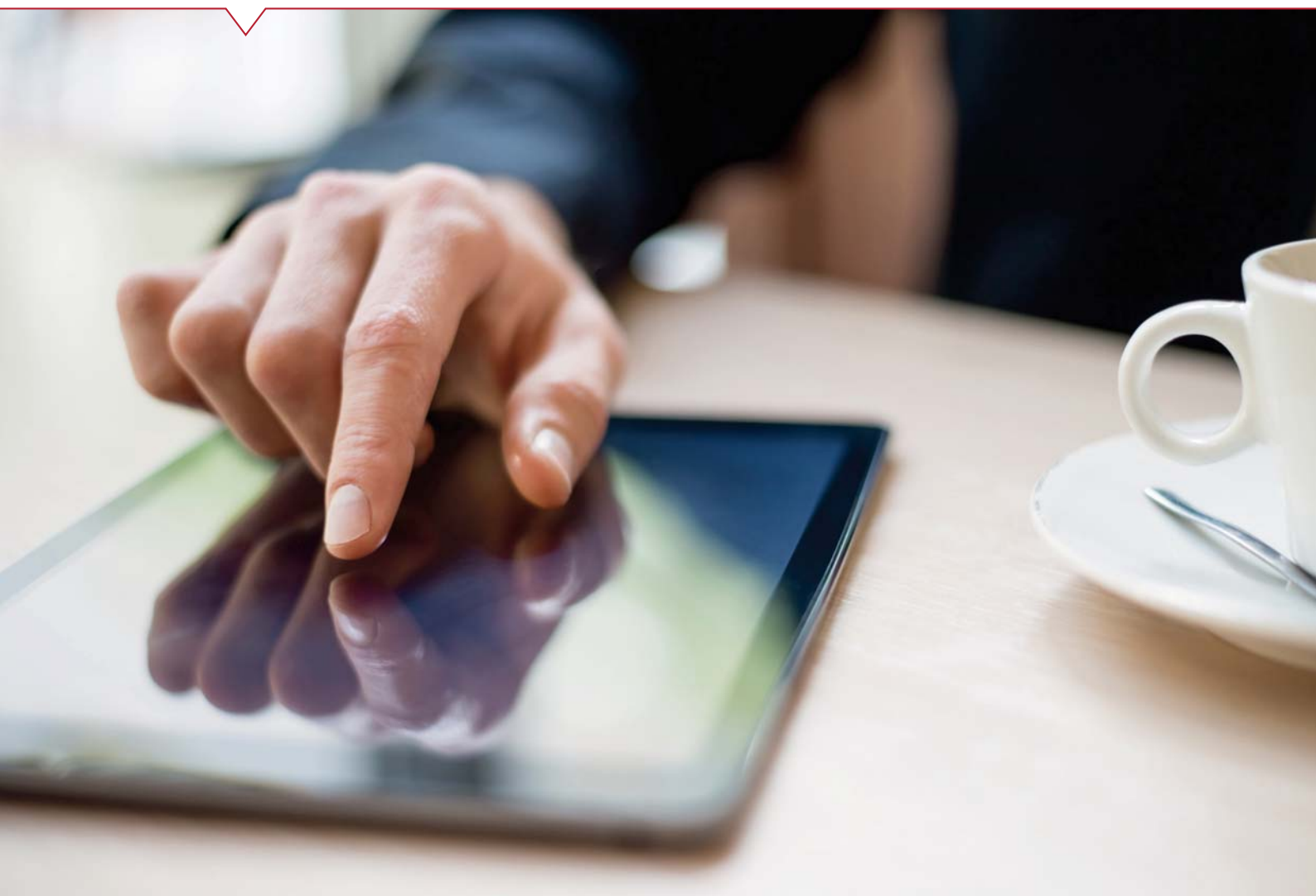


Przywództwo przyszłości Polski lider gotowy na zmiany?





Współczesny świat jest coraz bardziej skomplikowany i błyskawicznie się zmienia. Coraz mniej przypomina ten choćby sprzed dwudziestu lat. Rewolucja cyfrowa i postęp technologiczny radykalnie wpłynęły na to, jak pracujemy, nawiązujemy relacje czy spędzamy wolny czas.

Wraz z globalnymi zmianami oraz zachodzącymi przemianami społecznymi i pokoleniowymi, modyfikacji uległy także dotychczasowe biznesowe paradygmaty, zmienił się portret skutecznego lidera. Rynek potrzebuje dziś nowego modelu kompetencji przywódczych.

Skuteczny lider to taki, który zdaje sobie sprawę, że nie jest w stanie znać się na wszystkim.

Dlatego potrzebuje zaufanych współpracowników, o różnych kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniach. Jest wiele sytuacji, gdy decyzji nie można podjąć autorytarnie i niezbędne jest zaufanie specjalistom w danym obszarze. Takiego właśnie odchodzenia od hierarchiczności muszą nauczyć się przywódcy XXI wieku.

Przywództwo jest efektywne, gdy dostosowane jest do aktualnych potrzeb i prowadzi do oczekiwanego rezultatu.

Dobry lider musi umieć łączyć różne modele zarządzania – w jednej sytuacji być charyzmatycznym mówcą, a w innej skrupulatnym egzekutorem procedur i harmonogramów. Czasem trzeba szukać konsensusu, innym razem należy podjąć decyzję błyskawicznie i wziąć za nią pełną odpowiedzialność.

Niezmiennie jest jednak to, że lider musi zawsze być na bieżąco z trendami, zachować szacunek dla innych, promować różnorodność. Swoją postawą uwiarygadniać wartości, na jakich opiera się jego firma, a przede wszystkim prowadzić otwartą, wielostronną komunikację. Przejrzystość i poczucie wpływu na podejmowane decyzje oraz świadomość motywacji stojących za działaniami lidera powodują, że ludzie wierzą w to co robią.

Tylko taki model przywództwa prowadzi do osiągnięcia sukcesu we współczesnym świecie.

Olga Grygier-Siddons

Prezes PwC w Europie Środkowej i Wschodniej



Spis treści

| | |
|--|-----------|
| 1. Wstęp | 5 |
| Wszechogarniająca technologia | 6 |
| Czwarta rewolucja przemysłowa | 8 |
| Nowe pokolenie | 9 |
| 2. Ewoluuujące przywództwo | 12 |
| 3. Zarządzanie przez cele | |
| – Zarządzanie przez jakość | 16 |
| Kompetencje przede wszystkim | 19 |
| 4. Autokratyczny styl zarządzania | |
| – Otwartość i zaufanie | 21 |
| Informacja zwrotna w firmie | 23 |
| Strategia to podstawa | 25 |
| 5. Status quo – Innowacyjność | 26 |
| Wieści z rynku | 28 |
| 6. Zakończenie | 30 |
| 7. Metodyka badania | 32 |



Nie wystarczy, by współczesny lider tylko bacznie obserwował trendy rynkowe. Kluczowe jest, by próbował je wyprzedzić, przewidywał najlepszy kierunek rozwoju.

1. Wstęp

Świat pełen jest koncepcji i teorii wskazujących w jaki sposób kierować przedsiębiorstwem, aby osiągać zakładane rezultaty. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu liderom trudno jednak wybrać jedną z nich i trwać przy niej przez dłuższy czas. Postępująca transformacja cyfrowa działalności biznesowej, ewoluujące oczekiwania pracowników i interesariuszy powodują, że proces zmiany nigdy nie ustaje.

Liderzy zdają sobie sprawę z potencjału technologii, która pozwala im na precyzyjne dotarcie z ofertą dopasowaną do potrzeb odbiorcy, dzięki czemu są w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną. Konieczność zmiany modeli biznesowych w odpowiedzi na postęp technologiczny rozumieją wszyscy. Adekwatne pozostaje pytanie o kierunki tej zmiany oraz sposób i czas jej przeprowadzenia.

Nie wystarczy, by współczesny lider tylko bacznie obserwował trendy rynkowe. Kluczowe jest, by próbował je wyprzedzać, przewidywał najlepszy kierunek rozwoju. Z jednej strony wymusza to postępująca transformacja cyfrowa. Z drugiej przyczyniają się do tego przemiany zachodzące w społeczeństwach. Nowa rzeczywistość oddziałuje na klientów, użytkowników i konsumentów, ale także liderów organizacji biznesowych. Wkraczający na rynek pracy młodzi ludzie mają silnie sprecyzowane oczekiwania w stosunku do tego, jak chcą pracować i jakie produkty otrzymywać. Preferencje te oddziałują na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ich wewnętrzną kulturę.

Na podstawie badania „**Przywództwo przyszłości. Polski lider gotowy na zmiany?**” PwC opracowało raport, którego celem jest zrozumienie działań współczesnych liderów w obszarach, które są dla nich znaczące: nowych technologii, specyfiki przywództwa przyszłości, kształtowania strategii, a także relacji z otoczeniem zewnętrznym.

Liderzy, prowadząc działalność, postępują często według pewnych nawyków, schematów i przyzwyczajzeń, które do tej pory przynosiły oczekiwane rezultaty. Nasz raport przedstawia jednak, jak w związku z transformacją zmieniają się oczekiwania wobec zarządzających.

Organizacje stoją dziś przed ogromnym wyzwaniem. Szum informacji i możliwe scenariusze działania często utrudniają podjęcie właściwej decyzji. Liderzy rynku bardzo szybko mogą ustąpić miejsca dynamicznie rozwijającym się start-upom, które w cyfrowej rzeczywistości, w krótkim czasie osiągają nieporównywalną dotychczas skalę działania.

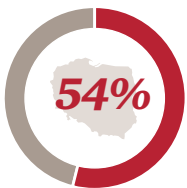
„Sukces we współczesnej gospodarce zależy przede wszystkim od ludzi: od ich innowacyjności, kreatywności, inicjatywy, zdolności do współpracy. Warto promować w firmach różnorodność. Zamykanie się w hermetycznym świecie płci, przekonań i stereotypów szkodzi nie tylko nam samym, ale przede wszystkim biznesowi. Nie ma łatwiejszego sposobu na zmarnowanie talentów”.

Profesor Witold M. Orłowski, główny ekonomista, PwC

Wszechogarniająca technologia

„Rosnące wymagania klientów, globalna konkurencja oraz rozwój nowych technologii to najważniejsze czynniki wpływające na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Upowszechnienie mediów społecznościowych i smartfonów, zwiększająca się liczba połączonych ze sobą urządzeń oraz coraz więcej dostępnych danych, z możliwością przetwarzania ich w chmurze, sprawiają, że niemożliwe jest prowadzenie biznesu bez weryfikacji dotychczasowych modeli biznesowych. Śmiało można postawić tezę, że posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii transformacji cyfrowej staje się regułą na światowym rynku”.

Piotr Łuba, partner zarządzający działem doradztwa biznesowego, PwC



54% w Polsce i 31% firm na świecie przeznaczają 15% swoich przychodów na technologie cyfrowe

Jak wynika z raportu PwC „Digital IQ” globalna prędkość łączy internetowych wzrosła w 2014 roku o 42%. Dla firm, które chcą być liderami, wykorzystanie technologii cyfrowych ma kluczowe znaczenie. Zgodnie z wynikami badania 54% polskich firm przeznacza ponad 15% przychodów na inwestycje w technologie cyfrowe. Odsetek ten jest wyraźnie wyższy od globalnego – na świecie kształtuje się on na poziomie 31%.

Co motywuje polskie firmy do tak dynamicznego działania? Aż 91% ich przedstawicieli wskazało, że głównym celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (globalnie odnotowaliśmy 76% takich odpowiedzi). Główne korzyści, jakie wskazali ankietowani, to przede wszystkim poprawa jakości obsługi klienta (36%). 33% respondentów uważa, że jest to droga do osiągnięcia wyższego przychodu.

Niezwykle ważne jest, że tylko 1% ankietowanych wskazało, że transformacja cyfrowa ma służyć zmianom w organizacji poprzez naruszenie istniejącego porządku. Jasno wskazuje to, że cyfryzacja jest traktowana jako środek, a nie cel sam w sobie i pełni rolę katalizatora we wdrażaniu zmian w organizacjach.

Odpowiednia analityka wielkich zbiorów danych pozwala firmom na lepsze monitorowanie procesów i zapobieganie nadużyciom. Dzięki automatyzacji obliczeń firmy są w stanie wyeliminować ryzyko operacyjne. Natomiast poprzez przeprojektowanie infrastruktury zarządzania ryzykiem mogą przyspieszyć obliczanie i dostarczanie wyników finansowych nawet o 80-90%.

Dlatego liderzy powinni przede wszystkim stale zadawać sobie pytanie o to, jak technologie cyfrowe zmieniają sektor, w którym dziś mają silną pozycję i podejmować szybkie decyzje. Wyzwaniem w tym przypadku jest często rozmiar firmy. Duże organizacje ze sztywnymi procesami są bardziej narażone na konkurencję ze strony nowych technologicznych graczy. W pierwszej kolejności uproszczenie skomplikowanych procesów i zbudowanie organizacji opartej na analizie danych stanowią właściwe działania.

Obecnie na świecie zasoby danych podwajają się w ciągu dwóch lat. Wyzwaniem dla liderów jest efektywne wykorzystanie gromadzonych podczas działalności operacyjnej informacji i poddawanie ich zaawansowanej analizie tak, by przekuć je w rozwiązania niosące realne korzyści dla klientów.



Z uwagi na niedostateczną umiejętność analizy, firmy w Polsce wykorzystują jedynie 12% swoich danych. Tak niski odsetek dziwi – należy pamiętać, że słaba ich jakość obniża przychody operacyjne firm nawet o 35%. Pełniejsze, lepiej wykorzystane dane to lepsze decyzje biznesowe.

Jeśli poprawa doświadczenia klienta i wzrost przychodów są sposobem na zwrot z inwestycji w cyfryzację, to analityka danych jest narzędziem realizacji tych celów. Coraz bardziej świadomy konsument i rosnąca konkurencja cenowa sprawiają, że nie możemy dziś oczekiwać, iż klient zadowolony się pierwszym dostępnym produktem.

Obecnie firmy tracą nawet do 60% wartości swoich przychodów na odejściu klientów. Cyfrowy konsument przed dokonaniem transakcji sprawdza różne oferty, bierze pod uwagę rekomendacje i opinie w mediach społecznościowych, porównuje produkty i usługi, a przede wszystkim oczekuje wyjątkowego podejścia. W zamian za spersonalizowaną ofertę jest w stanie podzielić się swoimi danymi i pozytywną opinią o marce.

Tylko firmy umięjące dostrzec ten potencjał i odpowiednio szybko zareagować na zmiany, przetrwają rewolucję cyfrową.



Firmy tracą nawet do 60% wartości swoich przychodów na odejściu klientów



35%

Słaba jakość danych obniża przychody operacyjne firm nawet o 35%

„Transformacja cyfrowa to najważniejsze wyzwanie biznesowe liderów w najbliższych latach. Prawdopodobnie również najtrudniejsze w ich karierze. Nie ma bowiem wzorców i metodologii sprawdzonych na wielu wdrożeniach. Trzeba podejmować ryzyko decydujące o przyszłości strategicznej firmy. Wielu liderów koncentruje się w tym procesie na aspektach związanych z wdrażaniem technologii, tymczasem transformacja cyfrowa to przede wszystkim element transformacji kultury. Nowoczesne technologie komunikacyjne integrują przepływy informacji pomiędzy użytkownikami i dostawcami, co wymaga całkowitego redefiniowania sposobu w jaki komunikuje się firma wewnątrz i transparentnego włączenia użytkowników do tej komunikacji. Ci, którzy w tym procesie zgubią tempo, nie odzyskają już swoich klientów. Spektakularne przykłady porażek takich firm obserwujemy już na bardziej zaawansowanych cyfrowo rynkach. Jestem głęboko przekonana, że projekty transformacji cyfrowej muszą przesunąć się wyżej na liście priorytetów zarządów już w najbliższych miesiącach”.

Magdalena Dziewguć, Head of Google for Work CEE

Czwarta rewolucja przemysłowa

O ile kiedyś przełom przyniosły para i woda, następnie elektryczność, a później komputery, dziś siłą napędową zachodzących zmian jest przede wszystkim internet. W ciągu ostatniej dekady dostęp do sieci w naszym kraju zwiększył się blisko trzykrotnie. Obecnie, według danych GUS, 76% gospodarstw w Polsce jest podłączonych do internetu.

Dziś mówi się już nawet o internecie rzeczy, będącym głównym ogniwem tak zwanej „czwartej rewolucji przemysłowej” określanej często pojęciem Idustry 4.0. Kluczowymi elementami tej zmiany są niezliczone połączenia ludzi, rzeczy i maszyn. Dzięki sieci internetowej powstają nowe produkty i usługi. Poszczególne urządzenia mogą komunikować się ze sobą, koordynując w ten sposób proces produkcji. Charakterystycznym elementem opisywanego procesu jest więc płynne połączenie świata realnego i wirtualnego.

Co firmy mogą jednak osiągnąć dzięki przełomowi technologicznemu? Dlaczego tak ważne są zachodzące obecnie zmiany? Odpowiedź jest prosta. Dzięki nim możliwe jest zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych tam, gdzie tradycyjne metody optymalizacji zostały już wyczerpane. Choć brzmi to jeszcze jak science-fiction – powoli zautomatyzowana, samooptymalizująca się fabryka będzie stawać się rzeczywistością.

To niesamowity potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej, daje bowiem możliwość produkcji pojedynczych towarów pod indywidualne potrzeby klienta. A jak już wspomnieliśmy, jest to obecnie najbardziej pożądana umiejętność.

Ankietowani przez PwC przedstawiciele niemieckiego przemysłu, dzięki czwartej rewolucji przemysłowej, oczekują poprawy wydajności o 18% w przeciągu następnych pięciu lat. Warto podkreślić, że obecnie tylko 20% firm znaną z Renou dokonało cyfryzacji procesów produkcyjnych, ale już za pięć lat odsetek ten może sięgnąć 85%.

Przywołane powyżej zmiany, mają spowodować wzrost dochodów o 2-3% w skali roku. Dla przemysłu europejskiego, może to oznaczać dodatkowe 110 miliardów euro rocznie. Nim tak się jednak stanie, potrzebne będą znaczące inwestycje. Jak wskazali niemieccy przemysłowcy, w najbliższych pięciu latach wydatki związane z transformacją Idustry 4.0 sięgną 50% inwestycji kapitałowych. Jeżeli wydatki w innych państwach będą zbliżone do nakładów ponoszonych przez firmy znaną z Renou, europejski sektor przemysłowy przeznaczy na nie około 140 miliardów euro rocznie.

„Nowe technologie dają możliwość ogromnego przyrostu produktywności pracy, zarówno w wymiarze poszczególnych firm, jak również całych gospodarek. Nowe urządzenia w niedalekiej przyszłości w znacznym stopniu wyręczą pracę człowieka w wielu obszarach produkcji, transporcie, handlu i usługach, a podniesienie wskaźnika robotyzacji dla wielu polskich podmiotów będzie jedyną możliwością konkurowania z międzynarodowymi koncernami. Oczywiście człowiek w tym procesie nadal będzie kluczowym ogniwem tworzącym i wdrażającym nowe technologiczne rozwiązania oraz nadzorującym procesy automatyzacji”.

Mariusz Dziurdzia, partner, lider sektora produkcji przemysłowej, PwC

Nowe pokolenie

Nie tylko postęp technologiczny przyczynia się do konieczności ciągłej modyfikacji modeli zarządzania przedsiębiorstwami. Ogromny wpływ wywierają również zmiany zachodzące w społeczeństwach. Obecnie znaczącą rolę na rynku pracy odgrywają tak zwani millenialsi (inaczej osoby z generacji Y). W zależności od analizowanego kraju, grupa roczników tak nazwanych jest nieco inna. W raporcie „Youthspeak 2015”, przygotowanym przez organizację studencką AIESEC oraz PwC, zaliczone do niej zostały osoby urodzone pomiędzy 1984 a 1997 rokiem.

Do 2020 roku około 75% pracowników na świecie będą stanowili millenialsi. Co ich wyróżnia? Generację Y cechuje szerokie stosowanie i dobre rozumienie innowacji technologicznych. Są to z reguły ludzie otwarci na zmiany, dużo bardziej elastyczni od ich poprzedników, ale równocześnie ceniący niezależność. Oczekują, że praca umożliwi im ciągłe rozwijanie się, a także zebranie międzynarodowego doświadczenia. Ma stanowić wyzwanie, a nie mieć charakteru mechanicznego i odtwórczego. Millenialsi deklarują, że nie są gotowi do robienia kariery za wszelką cenę. Wskazują, że duże znaczenie ma dla nich równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Co ciekawe, w przeciągu pierwszych pięciu lat pracy, czynnikiem o mniejszym znaczeniu jest dla nich poziom wynagrodzenia.

Dążenie do równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym przekłada się również na konkretne wymagania wobec pracodawcy. Preferowani są ci, którzy umożliwią elastyczną pracę lub stały grafik ułatwiający planowanie innych aktywności. Aby zachęcić młodych do pracy, firmy muszą dać im szansę realizowania celów pozabiznesowych (społecznych czy charytatywnych). Fundamentalne znaczenie ma także funkcjonowanie w otwartym środowisku, w kulturze opartej na zaufaniu, wspólnym podejmowaniu decyzji oraz wzajemnym szacunku.



„Lider przyszłości to osoba o ogromnej otwartości na zmianę i bardzo dobrym zrozumieniu swojego otoczenia – zarówno w skali mikro, jak i makro. W tym kontekście nowe pokolenie – dziś millenialsi, jutro Z, i kolejne – są i będą wyzwaniem. Lider, który wykorzysta potencjał w zmianie pokoleniowej, ma szansę wyróżnić się na rynku”.

Ewa Zmysłowska, dyrektor działu zasobów ludzkich, PwC

Najważniejsze dla mnie w ciągu pierwszych pięciu lat kariery jest



Istotny jest fakt, że 60% przedstawicieli tego pokolenia chce rozpocząć pracę na własny rachunek w przeciągu najbliższych 10 lat. W związku z tym poprzednie i obecne miejsca zatrudnienia są dla nich ważne przede wszystkim z uwagi na możliwość zdobywania kompetencji, które pozwolą w przyszłości rozwijać z powodzeniem własną działalność.

Dla firm oznacza to duże zmiany i konieczność aktywnego zabiegania o zatrzymanie talentów w swoich szeregach w przyszłości. Nie będzie to proste, przyzwyczajeni do obcowania z technologiami milleniarsi działają dynamicznie i nie boją się zmian. Wiele rzeczy, które stanowiły wyzwanie dla ich poprzedników, jest dla nich oczywistością. W przeciwieństwie do pokolenia boomersów (osób urodzonych między 1946 a 1964 rokiem) nie przywiązują tak dużej wagi do struktury pionowej i hierarchii.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną rzecz. Odpowiedzi polskich respondentów nieco różnią się od globalnych, Polacy planują przejść na własny rachunek nieco szybciej niż wskazuje średnia światowa. Wyraźnie większą wagę przywiązują do wyzwań w pracy oraz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Polscy liderzy muszą być więc nawet bardziej czujni w tym aspekcie niż zarządzający przedsiębiorstwami w innych krajach.

Millenialsi deklarują, że nie są gotowi do robienia kariery za wszelką cenę. Wskazują, że duże znaczenie ma dla nich równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.



2. Ewoluuujące przywództwo

Pod wpływem przywołanych trendów liderzy stopniowo zmieniają sposób zarządzania organizacjami. Dzieje się to w różnym tempie w poszczególnych obszarach, niemniej są pewne konkretne cele, które chcą osiągnąć.

Zgodnie z raportem PwC „Bonfire of brands” istnieje cały wachlarz działań, które muszą podjąć liderzy, aby ich firmy były postrzegane jako najlepsze na rynku. Przede wszystkim coraz większej wagi nabiera delegowanie obowiązków w firmach. Ma ono ogromne znaczenie, wpływa bowiem na zmianę modelu podejmowania decyzji. Jednocześnie w wielu przypadkach pracownicy są zapraszani do współdecydowania o kierunku jaki ma obrać firma. Procesowi temu sprzyja odejście od wielopoziomowej, skomplikowanej struktury, na rzecz mniej zawilej, umożliwiającej bezpośrednie interakcje ze wszystkim szczeblami zarządczymi, dającej wolność i przestrzeń do eksperymentowania oraz zgłaszania pomysłów i innowacji.

Ważną rolę odgrywa działanie na rzecz różnorodności rozumianej jako budowanie zespołów z ludźmi o odmiennych kompetencjach, poglądach i sposobach działania. Ujawniające się często u liderów podświadome dążenie do zatrudniania osób o cechach podobnych do własnych nie jest optymalne. Zatrudnianie osób o zbliżonych profilach może pociągnąć za sobą ryzyko mniejszej innowacyjności. Odmienne poglądy i doświadczenia współpracowników pozwalają na wychodzenie poza wyuczone schematy myślenia oraz wymuszają przełamywanie rutyny. Z tego samego powodu nie warto w sztuczny sposób powstrzymywać wyrażania różnych poglądów przez pracowników. W toku dyskusji powstają zwykle najbardziej wartościowe rozwiązania, zaś hamowanie ich może prowadzić do zrezygnowania i niemej akceptacji decyzji, które uważają oni za dalekie od optymalnych.

Jednak by być liderem nie można ograniczać się tylko do sfery innowacji. Potrzebne jest jasne określenie wartości przyświecających firmie oraz działanie zgodne z nimi. Dla wielu klientów to tak samo ważne jak oferowanie wysokiej jakości produktów. Szczególnie ceniony jest też przejrzysty sposób działania, jasno określone reguły zatrudniania pracowników, a także precyzyjnie oznaczone źródła pochodzenia wykorzystywanych do produkcji materiałów.

Moim celem, jako szefa firmy, jest stabilna i długoterminowa ścieżka wzrostu. Dlatego najważniejszy jest właściwy dobór ludzi, którzy pomogą mi ten cel zrealizować. Istotne jest dla mnie, aby moi współpracownicy mieli poczucie wpływu na decyzje oraz wiedzieli dlaczego je podejmuję. Prowadzę z nimi otwartą komunikację, nie ukrywam wyników finansowych, zapraszam do dyskusji, pokazuję jakie opcje mamy do wyboru. Według mnie, tylko taki model zarządzania prowadzi do osiągnięcia sukcesu. Menedżerowie zaangażowani, którzy mają wpływ i współdecydują o kierunkach rozwoju i strategii, są najcenniejszymi pracownikami.

Olga Grygier-Siddons, prezes PwC w Europie Środkowej i Wschodniej



Ważną rolę odgrywa działanie na rzecz różnorodności rozumianej jako budowanie zespołów z ludźmi o odmiennych kompetencjach, poglądach i sposobach działania.

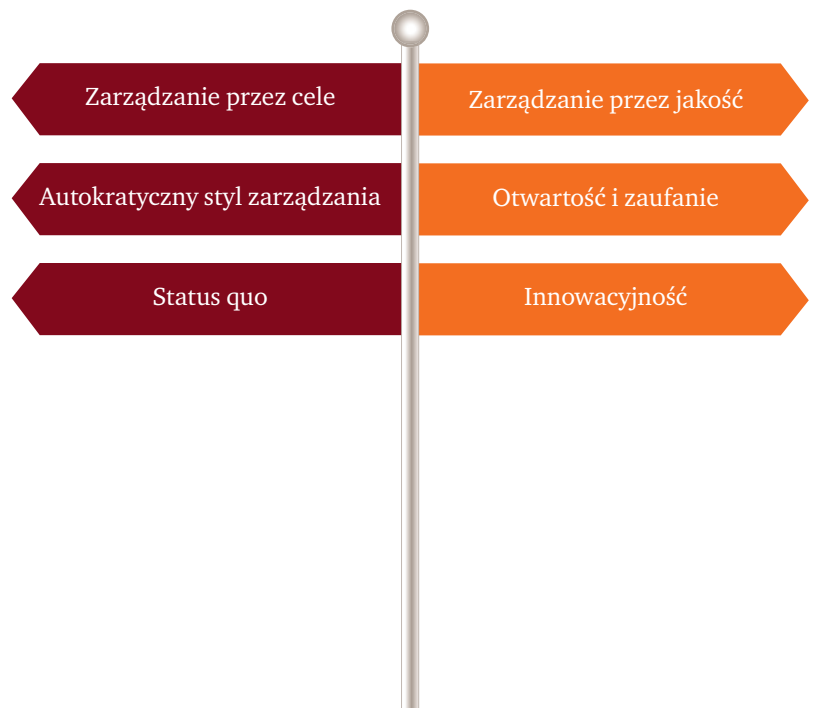
Dla przywołanych wcześniej millenialsów, niebagatelne znaczenie ma to, czy przedsiębiorstwo godzi się na podjęcie ryzyka i wyzwań na jakie nie zdecydowała się jeszcze żadna firma z danej branży – takie organizacje są zdaniem przedstawicieli pokolenia Y bardziej godne zainteresowania. Dodatkowo doceniają oni charyzmatycznych przywódców – wyeksponowanie twarzy lidera jest ich zdaniem pewną deklaracją, informacją o kierunkach myślenia i działania firmy. Posiadanie takiego przywódcy jest dla nich dwa razy ważniejsze niż dla starszych grup wiekowych.

Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że natychmiastowe przejście do działania w takim modelu jest niemożliwe. Dla dojrzałych, funkcjonujących na rynku od długiego czasu firm to skomplikowany proces, który wymaga modyfikacji dotychczasowych praktyk. Chodzi nie tylko o zmiany organizacyjne, ale przejście do całkowicie innego myślenia o biznesie.

W naszym raporcie przyjrzelśmy się jak przywołane zmiany postępują w polskich firmach. W tym celu do udziału w badaniu zaprosiliśmy właścicieli, prezesów, członków zarządu oraz menedżerów reprezentujących różne przedsiębiorstwa i branże.

Wyniki przeanalizowaliśmy pod kątem stanowiska, stażu pracy, płci oraz wielkości firmy, w której zatrudnieni są respondenci. Wnioski zostały zaprezentowane w trzech obszarach. Każdy z nich przedstawia ewolucję percepcji zagadnień i metod zarządzania.

Pojęcia, przedstawione poniżej, pokazują od jakich praktyk liderzy stopniowo odchodzą i w jakim kierunku zmierzają.



Przeanalizowaliśmy, jak liderzy postrzegają obecnie siebie i najbliższych współpracowników. Pytaliśmy ich, na czym koncentrują się i co jest dla nich ważne.



„Bycie prawdziwym liderem to nie tyle to, co potrafi się, ale przede wszystkim to, kim jest się jako człowiek oraz jaką ma się zdolność wywierania wpływu na otoczenie, na rozwój i wyzwalamie potencjału u innych. Żyjemy w czasach szybkich zmian i transformacji społecznej w różnych wymiarach, gdzie rewolucja cyfrowa jest tylko jedną ze składowych zmian. Dlatego też dużo bardziej potrzebujemy przywództwa transformacyjnego, w którym lider zaczyna zmianę od siebie, zadając sobie pytanie: „jak daleko mogę dojść?”, wiedząc, że celem jest, aby nie przestawać się rozwijać. W odróżnieniu od dużo bardziej powszechnej postawy bycia liderem chwili, który częściej zadaje pytania: „...jak długo to potrwa? Ile muszę poświęcić czasu, pieniędzy...?”, lider transformacyjny dba o spójność, jest konsekwentny, pyta o oczekiwania, aktywnie szuka informacji zwrotnej na swój temat”.

Zofia Dzik, prezes, Fundacja Humanities

Liderzy widzą siebie jako skoncentrowanych na aspektach etycznych prowadzonego biznesu. Duże znaczenie ma także innowacyjność oraz skupienie na budowie relacji biznesowych. Jak widać, menedżerowie są silniej nastawieni na otoczenie zewnętrzne firmy i kreowanie jej wizerunku. Rządziej wskazują na kwestie wewnętrzne związane z zarządzaniem ludźmi, budowaniem kapitału społecznego i emocjonalnego. Jak pokazują wyniki badania, umiejętne wykorzystywanie najnowszych technologii nie jest ich najmocniejszą stroną, nie pełnią też roli charyzmatycznych liderów dla swoich pracowników.

Światowym trendem jest obecnie odchodzenie od zarządzania przez cele, skoncentrowanego niemal wyłącznie na osiągnięciu szybkich, ale nie zawsze długoterminowych rezultatów biznesowych.



3. Zarządzanie przez cele – Zarządzanie przez jakość

Wykorzystując technologię niedostępną dla poprzedniej generacji, pokolenie Y stało się też bardziej świadomymi konsumentami. Dzięki smartfonom są oni w stanie porównać ze sobą ceny, specyfikację techniczną i opinie użytkowników wybranych dóbr i usługodawców. Dla tej wymagającej grupy, nielojalnej i podatnej na negatywne opinie użytkowników, zapewnienie wysokiego poziomu wiarygodności staje się jednym z kluczowych wymagań. Potwierdzają to najnowsze wyniki globalnego badania PwC „CEO Survey”, gdzie po raz pierwszy w historii jesteśmy świadkami nowego zjawiska.

„W czasach nieograniczonego dostępu do informacji, nasilającej się konkurencji i postępującej nielojalności klientów, zbudowanie trwałej relacji z nabywcą urasta to rangi prawdziwej sztuki i wymaga nowego podejścia do zarządzania firmą. Szeroko rozumiana jakość wydaje się być najlepszą podstawą do tworzenia więzi z klientem zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Wizerunek marki budowany jest w pierwszej kolejności w oparciu o produkty najwyższej klasy, ale także o miejsca, w których są oferowane, ludzi, którzy je tworzą i sprzedają, a przede wszystkim o wyznawane wartości i kulturę firmy. To swoista, długoterminowa inwestycja, która wzmacnia przewagę konkurencyjną i przynosi wymierne korzyści całej organizacji”.

Marcin Ochnik, prezes zarządu, OCHNIK SA

Nie było dla nas zaskoczeniem, że większość prezesów firm na świecie wskazuje na cenę, wygodę i funkcjonalność jako czynniki, które w najwyższym stopniu wpływają na wybory konsumentów (70%). Zaskoczył nas natomiast wysoki odsetek prezesów, którzy stwierdzili, że konsumenci wybierają organizacje, dla których liczy się sposób, w jaki osiągnęły one wzrost (ponad 25% ankietowanych). W perspektywie pięcioletniej taką tendencję zauważa aż 44% prezesów.

Światowym trendem jest obecnie odchodzenie od zarządzania przez cele, skoncentrowanego niemal wyłącznie na osiąganiu szybkich, ale nie zawsze długoterminowych rezultatów biznesowych. Metoda ta w wielu przedsiębiorstwach była i jest wykorzystywana do ciągłego podnoszenia efektywności. Poszczególne cele są konstruowane tak, aby łączyły się w spójną całość i wspierały rozwój całego przedsiębiorstwa.

Pod wpływem tendencji opisanych wcześniej, takich jak oczekiwania nowych pracowników, chęć wyróżnienia się na rynku czy szerokie rozpowszechnienie praktyki społecznej odpowiedzialności, coraz częściej jesteśmy świadkami odchodzenia od modelu zarządzania przez cele. Stopniowo jego miejsce zajmuje zarządzanie przez jakość, w którym ważne jest holistyczne spojrzenie na firmę i jej otoczenie. W tej koncepcji fundamentalne znaczenie ma stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz praca w zespołach. Do osiągnięcia sukcesu wiedzie zadowolenie klienta, uzyskiwane dzięki podejściu projakościowemu i procesowemu.



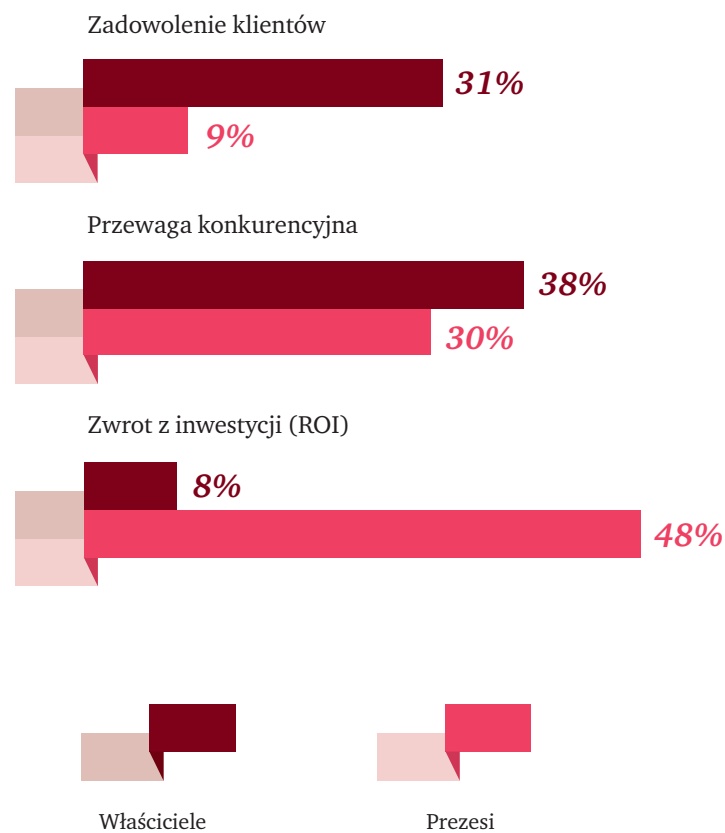
Oczywiście wyniki finansowe wciąż pozostają istotne, gdyż z samej definicji firmy powoływane są dla osiągnięcia zysku i zwiększania swojej wartości. Obserwujemy jednak, że znaczenia nabierają także inne czynniki, które przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa oraz wzrostu jego konkurencyjności na rynku w długiej perspektywie.

Zgodnie z wynikami badania „Przywództwo przyszłości. Polski lider gotowy na zmiany?“, przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, większość ankietowanych, niezależnie od płci, wskazała, że kieruje się kryterium ROI (zwrotu z inwestycji) oraz zdobywaniem przewagi konkurencyjnej. Na dalszym miejscu znalazło się zadowolenie klientów – ta kwestia była nieco ważniejsza dla kobiet niż mężczyzn biorących udział w ankiecie.

Właściciele są grupą, dla której działanie na rzecz zadowolenia klientów jest niemal tak samo ważne jak budowanie przewagi konkurencyjnej. Taki wynik może wskazywać, że za wypracowanie zysku w ich firmach odpowiedzialni są zatrudnieni przez nich menedżerowie, zaś sami właściciele pełnią raczej rolę ambasadorów swoich firm, troszcząc się o dobre kontakty z klientami i nawiązanie z nimi stabilnych relacji.

W przypadku prezesów zarządów, największe znaczenie ma zwrot z inwestycji oraz tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Kluczowe czynniki przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych



Znaczenie udzielania informacji zwrotnej w firmie

Motywowanie



72%



61%

Docenianie pracownika



16%



24%

Rozumienie oczekiwań



30%



36%

Wspieranie celów



61%



54%

Zdecydowanym krokiem w stronę budowania organizacji zorientowanych na zarządzanie przez jakość jest fakt tworzenia w większości firm formalnych systemów udzielania informacji zwrotnej (feedbacku). W tej koncepcji praca zespołowa odgrywa fundamentalną rolę, a systemy informacji sprzyjają poprawie kultury pracy i zrozumieniu wzajemnych oczekiwań w zespołach. Chociaż są one obecnie wykorzystywane głównie jako narzędzie wspierające realizację celów biznesowych, istnieje już grupa liderów, która traktuje je jako docenianie pracowników.

Jak wskazują wyniki naszego badania, to właśnie kobiety silniej akcentują aspekt motywowania do osiągnięcia założonych celów. Rodzi to pytanie, czy takie postrzeganie feedbacku przez panie jest wynikiem wewnętrznej presji, którą narzucają same sobie?

„Dla liderki motywowanie innych to z jednej strony metoda realizacji swoich wysokich standardów, które często same sobie stawiają. Z drugiej strony kobiety z natury są bardziej wrażliwe społecznie, nierzadko traktując firmę jak „swoją rodzinę”. To rodzaj odpowiedzialności za całość organizacji, za zespół ludzi, ale także za pojedyncze osoby. Tak jak „opiekun stada”, który dąży do tego, by było one zdrowe, dobrze rozwijało się i osiągało doskonałe rezultaty. Przekłada się to także na sposób podejmowania decyzji inwestycyjnych. Kobiety, gdy inwestują, częściej niż mężczyźni kierują się swoimi wewnętrznymi, osobistymi wartościami. Warto podkreślić jest także to, że rzadziej też podejmują zachowania ryzykowne, natomiast działają długofalowo”.

Dr n. med. Anna Kieszkowska-Grudny, prezes, Minds of Hope

Kompetencje przede wszystkim

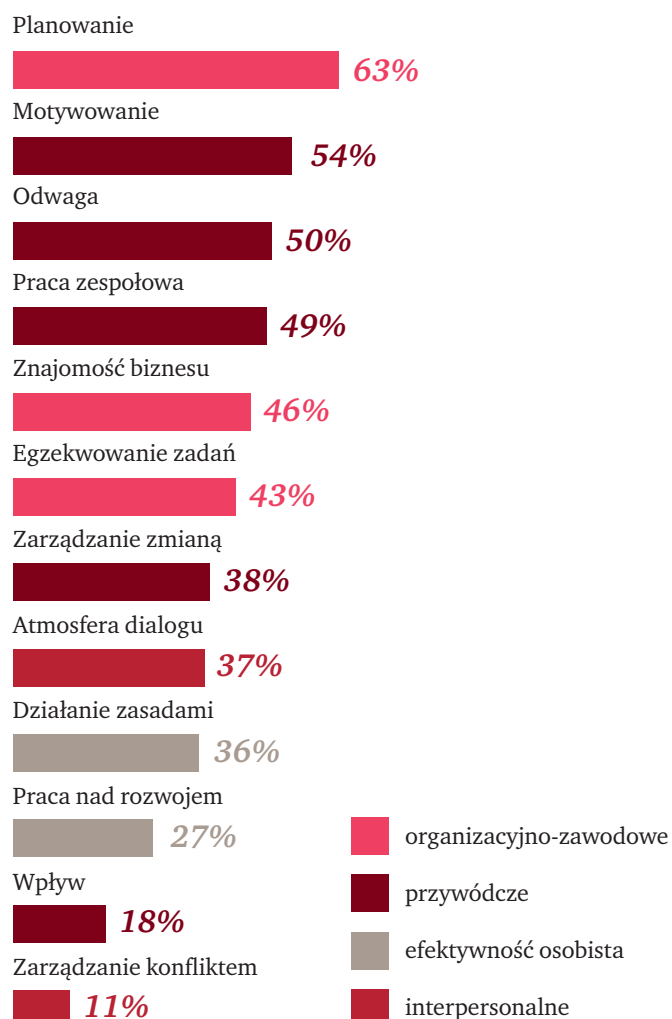
Drogą do budowy przedsiębiorstwa zarządzanego przez jakość jest też dużo większa waga jaką, liderzy przywiązują do kompetencji miękkich (umiejętności społecznych). 85% ankietowanych zadeklarowało, że są one dla nich ważne. Jednak, gdy pytaliśmy o konkretne cechy, które liderzy brali pod uwagę przy zatrudnianiu osoby na stanowisko menedżerskie, odpowiedzi były zaskakujące. Najbardziej cenne okazały się kompetencje potrzebne w zarządzaniu operacyjnym: planowanie, umiejętność motywowania, odwaga i praca zespołowa. Wymienione jako najmniej ważne były: zarządzanie konfliktem, wywieranie wpływu na innych oraz efektywność osobista. Istnieje więc rozbieżność między deklaracjami, a faktycznymi działaniami liderów. Szczególnie niepokoi to, że tak mała waga przywiązywana jest do kompetencji ważnych przy transformacjach.

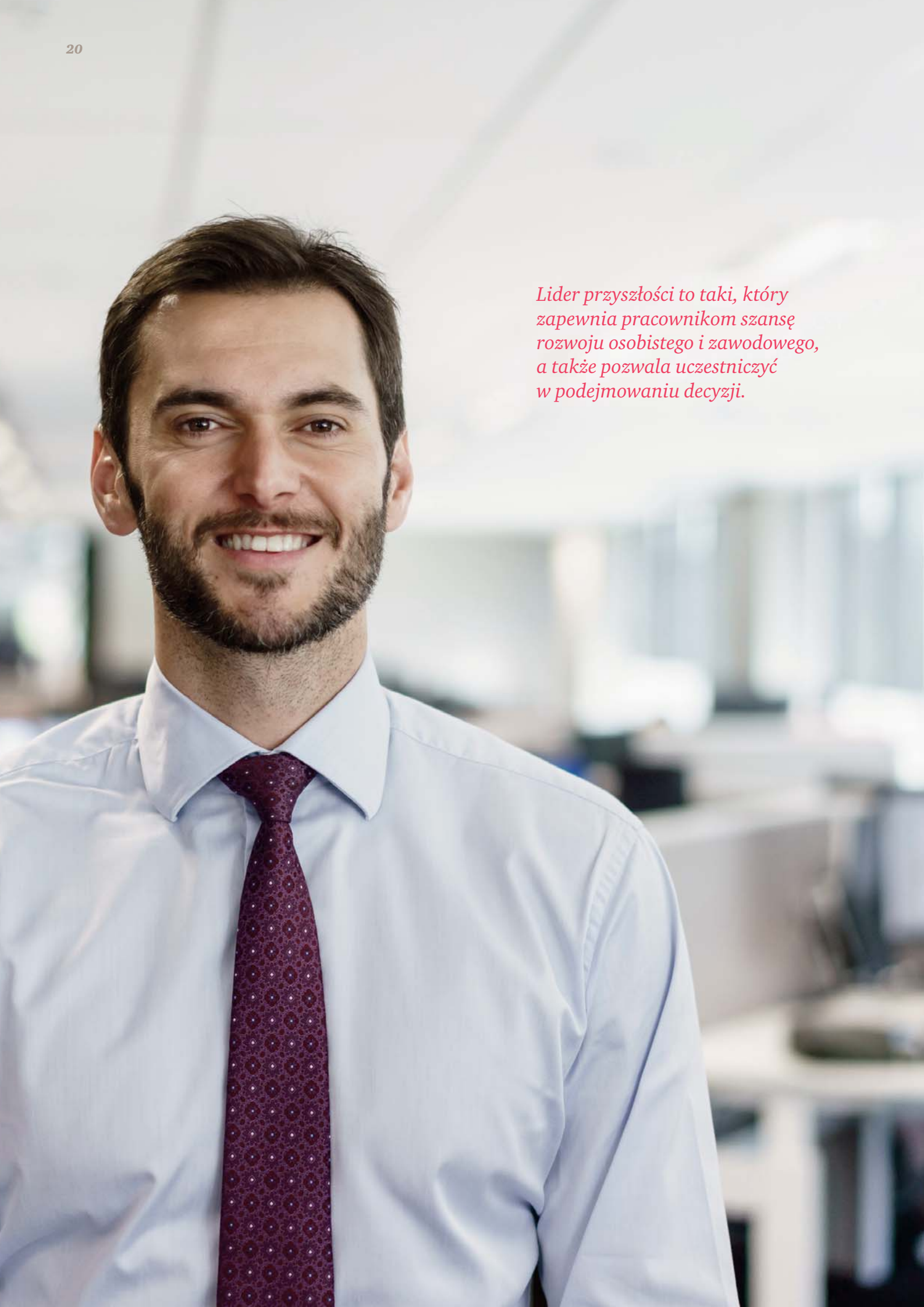
Z badania wynika, że dla liderów coraz większą rolę odgrywają faktycznie posiadane kompetencje, niekoniecznie poparte dyplomem. Szczególnie doceniają osoby mogące się pochwalić praktycznym doświadczeniem biznesowym i kompetencjami specjalistycznymi. W dobie coraz większego znaczenia firm opartych o wiedzę, to właśnie pracownicy stają się najcenniejszym zasobem. Jednocześnie widoczny jest efekt niedostosowania struktury kształcenia na uniwersytetach do potrzeb rynku pracy. Wykonywanie zajęcia niezwiązanego z posiadany wykształceniem i ścieżką edukacyjną stało się w Polsce zjawiskiem powszechnym.

Jednakże właściciele nadal jeszcze zwracają uwagę na kompetencje poparte wykształceniem kierunkowym (wskazało na to 62% badanych). Można to uzasadnić faktem, że w mniejszych firmach nie ma wyspecjalizowanych działów zarządzania kapitałem ludzkim, zaś wykształcenie kierunkowe jest łatwiejsze do zweryfikowania. Preferencje mogą być oczywiście uzależnione od branży, w której działa firma – w organizacjach zatrudniających inżynierów czy lekarzy wykształcenie kierunkowe ma wciąż fundamentalne znaczenie.

Wyłaniająca się z wyników badań dywersyfikacja obejmuje nie tylko kompetencje. W budowanych od podstaw zespołach liczy się także zróżnicowanie cech osobowych, doświadczeń i przekonań. Prezesi wskazali, że zespoły, którymi kierują, mają zróżnicowany charakter (94%). Dla odmiany właściciele firm chętniej zatrudniają osoby o cechach podobnych do własnych (31%).

Cechy brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu osoby na stanowisko menedżerskie w ciągu ostatniego roku





Lider przyszłości to taki, który zapewnia pracownikom szansę rozwoju osobistego i zawodowego, a także pozwala uczestniczyć w podejmowaniu decyzji.

4. Autokratyczny styl zarządzania – Otwartość i zaufanie

Styl zarządzania oparty na relacjach partnerskich zastąpi system oparty na kontroli, nakazach i hierarchii. Lider przyszłości to taki, który zapewnia pracownikom szansę rozwoju osobistego i zawodowego, pozwala uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, ale także zachęca i wymaga brania odpowiedzialności za wykonywane zadania. Przywódca powinien motywować współpracowników do zaangażowania się w budowę wizji firmy i prowadzić otwartą komunikację z ludźmi na wszystkich szczeblach zarządzania.

Jest to szczególnie istotne w organizacjach opartych na wiedzy. Tam, gdzie pracownicy są najcenniejszym kapitałem, a ich specjalistyczne kompetencje tworzą przewagę konkurencyjną firmy, autokratyczna forma zarządzania oznacza marnowanie dużej części posiadanego potencjału. Warto pamiętać, że wciąż istnieją sytuacje, w których taki model sprawdza się. Dzieje się tak, gdy brakuje czasu na wnikliwą analizę i dyskusję, a sama decyzja, jeżeli nie zapadnie błyskawicznie, może zaważyć na przyszłości spółki.

Coraz częściej w firmach mamy także do czynienia z delegowaniem zadań. W modelu autokratycznym kierowanie pracownikami do realizacji zadań należących do kompetencji kierownictwa jest raczej wyjątkiem niż regułą. Dziś, gdy do podejmowania decyzji potrzebna jest wiedza ekspercka z różnych obszarów, jest to nieuchronne. Z tego powodu organizacje szukają kluczowych talentów, osób mogących działać samodzielnie, i umożliwiają im ścisłą współpracę ze szczeblem zarządczym.

„Tajemnica mojego sukcesu zawodowego wynika na pewno z ciężkiej pracy i upartości. Ale myślę też, że w dużym stopniu z faktu, iż pozwalam ludziom na realizowanie swoich marzeń. Kiedy rekrutuję pracowników, to nie dlatego, żeby ich ciągle kontrolować. Daję im dużą swobodę w działaniu i realizowaniu ustalonych celów. Według mnie, aby powstało coś wartościowego, musi być przestrzeń na eksperymentowanie, a nawet popełnianie błędów. Najważniejsze to wyciągać z nich konstruktywne wnioski”.

Marek Moczulski, prezes zarządu, Bakalland SA

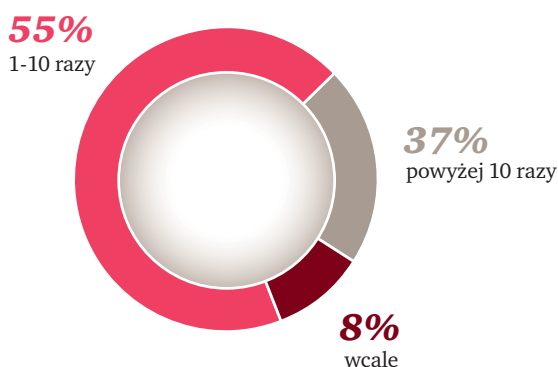
Warto podkreślić, że otwartość i zaufanie oznacza także zupełnie inne podejście do relacji z klientami. Wiele przedsiębiorstw nawiązuje z nimi coraz silniejszą współpracę, opartą o zasadę „otwartej książki”.

Większość respondentów, biorących udział w badaniu, zadeklarowała, że spędza na spotkaniach z kluczowymi interesariuszami firmy od 6 do 20 godzin miesięcznie. Najwięcej czasu poświęcają im prezesi – wskazuje to na chęć pozostawiania na bieżąco z tym, co dzieje się w spółce. Wyraźnie mniej czasu od innych poświęcają na spotkania właściciele (aż 31% z nich przeznaczają na nie zaledwie od 1 do 5 godzin).



Większość respondentów spędza na spotkaniach z kluczowymi interesariuszami firmy od 6 do 20 godzin miesięcznie

W ciągu ostatniego roku zapytałam/zapytałem klientów o opinie odnośnie poziomu ich satysfakcji z produktów/usług, sposobu komunikacji i funkcjonowania firmy



„Klient jest zawsze w centrum mojej uwagi – myślę o nim i jego potrzebach na każdym etapie prowadzenia firmy. To jest widoczne we wszystkich procesach, które ciągle ulepszam, od projektowania przez opakowanie, kanały dystrybucji aż po logistykę dostaw. Komunikacja i wszystkie koncepty marketingowe są mocno zakorzenione w trzech słowach, które definiują naszą markę – lekkość, autentyczność, bliskość. W nich również widać nasz „kliento-centryzm”. Nie budujemy dystansu między odbiorcą a marką, chcemy być blisko niego, rozmawiając otwarcie, pisząc bezpośrednio, lekkim językiem, publikując treści, które mają opowiadać o marce i jej produktach, niosąc ze sobą wartość dla odbiorcy. Część wiedzy o kliencie można zdobyć na podstawie analizy danych i procesów. Ale niezbędne są też bezpośrednie rozmowy. Naszą tradycją rodzinną, zapoczątkowaną przez rodziców, są coroczne grudniowe wizyty w butikach. Spędzamy chociaż jeden dzień osobiście w każdym z nich, doradzając w wyborze prezentów razem z naszym zespołem. To kopalnia wiedzy i obserwacji z pierwszej ręki – o gustach, zwyczajach i zachowaniach klientów”.

Ania Kruk, właścicielka, dyrektor kreatywna, ANIA KRUK Sp. z o.o.

Dzięki słuchaniu klienta i budowaniu wzajemnego zaufania możliwe jest lepsze personalizowanie produktów i usług tak, aby spełniały oczekiwania i potrzeby odbiorców. Dziwi zatem, że tylko 6% wdrożonych rozwiązań w firmach było efektem współpracy z klientem. 83% innowacji w przedsiębiorstwach została wdrożona z inicjatywy wewnętrznej.

Bardziej otwarty styl zarządzania przekłada się na zainteresowanie liderów tym, co o firmie myślą klienci. Obserwujemy odejście od modelu, w którym klient zgłaszał tylko bieżące uwagi związane z jego obsługą lub dostarczonymi produktami. Obecnie liderzy częściej dopytują o ogólny poziom zadowolenia ze sposobu komunikowania się, zachowań czy postrzegania firmy.

Jak pokazuje badanie, 37% respondentów pyta klienta o opinię bardzo często, 55% pyta rzadziej. Tylko 8% ankietowanych nie czyni tego nigdy.

O zdanie klientów pytają rzadziej kobiety niż mężczyźni, właściciele częściej niż prezesi.

6% wdrożonych rozwiązań w firmach było efektem współpracy z klientem.



83% innowacji w przedsiębiorstwach została wdrożona z inicjatywy wewnętrznej.

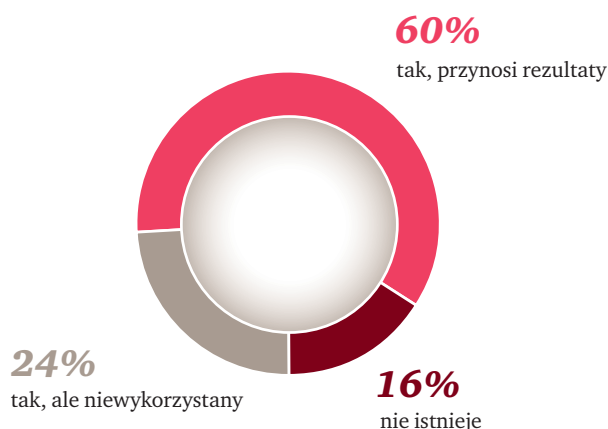
Informacja zwrotna w firmie

Ważnymi systemami, które mogą wspomóc bardziej otwarte funkcjonowanie firm, są mechanizmy udzielania informacji zwrotnej. Zgodnie z deklaracjami istnieją one obecnie w 60% firm. Należy jednak odnotować, że w 25% badanych organizacji nie spełniają one swojej funkcji, a w wielu firmach wciąż są wykorzystywane przede wszystkim jako narzędzie wspierające realizację celów biznesowych.

Stopniowo jednak nabiera znaczenia rola informacji zwrotnej jako systemu doskonalenia kompetencji i standardów, a także doceniania i angażowania pracowników.

Pozytywne efekty funkcjonowania takich rozwiązań częściej dostrzegają kobiety niż mężczyźni, właściciele rzadziej niż prezesi. W małych organizacjach, w których zatrudniona jest ograniczona liczba pracowników, częściej niż w pozostałych brak jest takich systemów. Należy to jednak uznać za zrozumiałe – możliwy jest bowiem częsty i bezpośredni kontakt pracowników z przełożonymi, który powoduje, że tworzenie zinstytucjonalizowanego mechanizmu jest niepotrzebne.

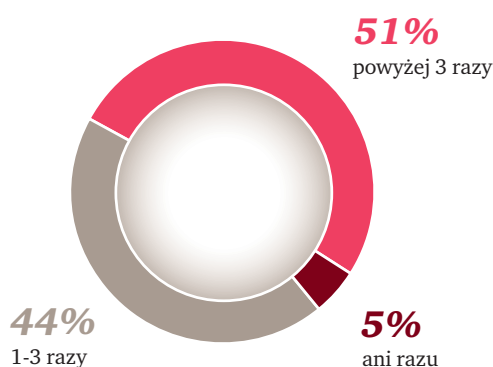
W mojej firmie istnieje ustrukturyzowany system udzielania informacji zwrotnej przez pracowników i przełożonych sobie nawzajem



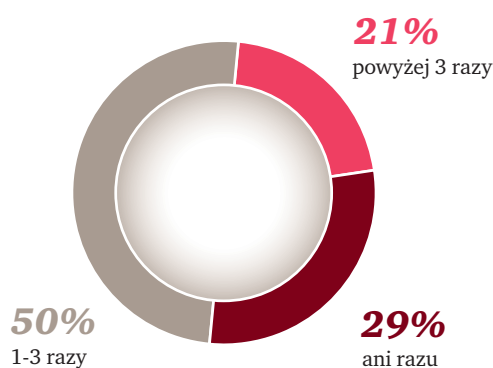
„Świadomość i chęć rozwijania umiejętności udzielania informacji zwrotnej zauważalnie rośnie, a sformułowanie „dałem mu feedback” coraz rzadziej oznacza „pokazałem mu miejsce w szeregu”. Moim zdaniem, oprócz naturalnego rozwoju kompetencji przywódczych, wpływa na to również postawa kolejnych pokoleń, które wchodzi na rynek pracy (Y, Z). Są to osoby, które często mają silne poczucie własnej wartości i wymagają coraz bardziej partnerskiego traktowania. Taka postawa z kolei wymaga od ich przełożonych zdolności udzielania jasnej, konkretnej, właściwie przekazanej informacji zwrotnej, żeby uzyskać ich prawdziwe zaangażowanie. Umiejętność skutecznego posługiwania się informacją zwrotną staje się nieodzownym narzędziem w codziennych dążeniach do realizacji celów”.

Iwona Wencel, prezes zarządu, WNCL Sp. z o.o

W ciągu ostatniego ostatniego miesiąca przekazałam /przekazałem informację zwrotną swoim współpracownikom na temat ich sposobu działania



W ciągu ostatniego miesiąca poprosiłam/poprosiłem swoich współpracowników o informację zwrotną na swój temat



„Rzadko wspomina się o znaczeniu dawania informacji zwrotnej samym menedżerom. Ludzie rzadko rodzą się charyzmatycznymi liderami. Mogą się jednak przywództwa nauczyć między innymi dzięki informacji o tym, jak ich podwładni i współpracownicy postrzegają ich menedżerską aktywność. Tak więc dawanie feedbacku przez lidera jest dawaniem szansy innym, by doskonalili swoje kompetencje. Słuchanie i prośba o feedback na swój temat jest stwarzaniem szansy samemu sobie, by stać się liderem”.

Beata Krzywosz-Rynkiewicz, psycholog, profesor UWM, trener, konsultant i coach kadry menedżerskiej

W naszym badaniu sprawdziliśmy także czy liderzy mają odruch pytania o informację zwrotną na temat swojej pracy. Jak pokazują wyniki – tak właśnie jest. W przeciągu ostatniego miesiąca ponad 70% respondentów przynajmniej raz poprosiło o informację na temat swojej pracy. Natomiast 30% zadeklarowała, że nie prosi o nią nigdy. Są to głównie właściciele.

Zainteresowanie informacją zwrotną na swój temat wskazuje na zdecydowane odejście od zarządzania w modelu autokratycznym. Liderzy mają świadomość, że konstruktywny feedback pomaga budować wzajemne zaufanie, a także usprawniać codzienną pracę. Co ciekawe, jak pokazują wyniki badania, mężczyźni proszą o informację zwrotną częściej niż kobiety.

Zgodnie z naszymi przewidywaniami, liderzy o wiele częściej udzielają opinii zwrotnej, niż o nią proszą. Nie czyni tego tylko 5% uczestników badania, 51% zadeklarowało, że zrobiło to więcej niż 3 razy w ostatnim miesiącu. Częściej robią to mężczyźni. Stojący wyżej w hierarchii chętniej udzielają informacji zwrotnej, a najczęściej robią to właściciele firm. Młodszy stażem menedżerowie przekazują informację zwrotną rzadziej niż starsi.

Strategia to podstawa

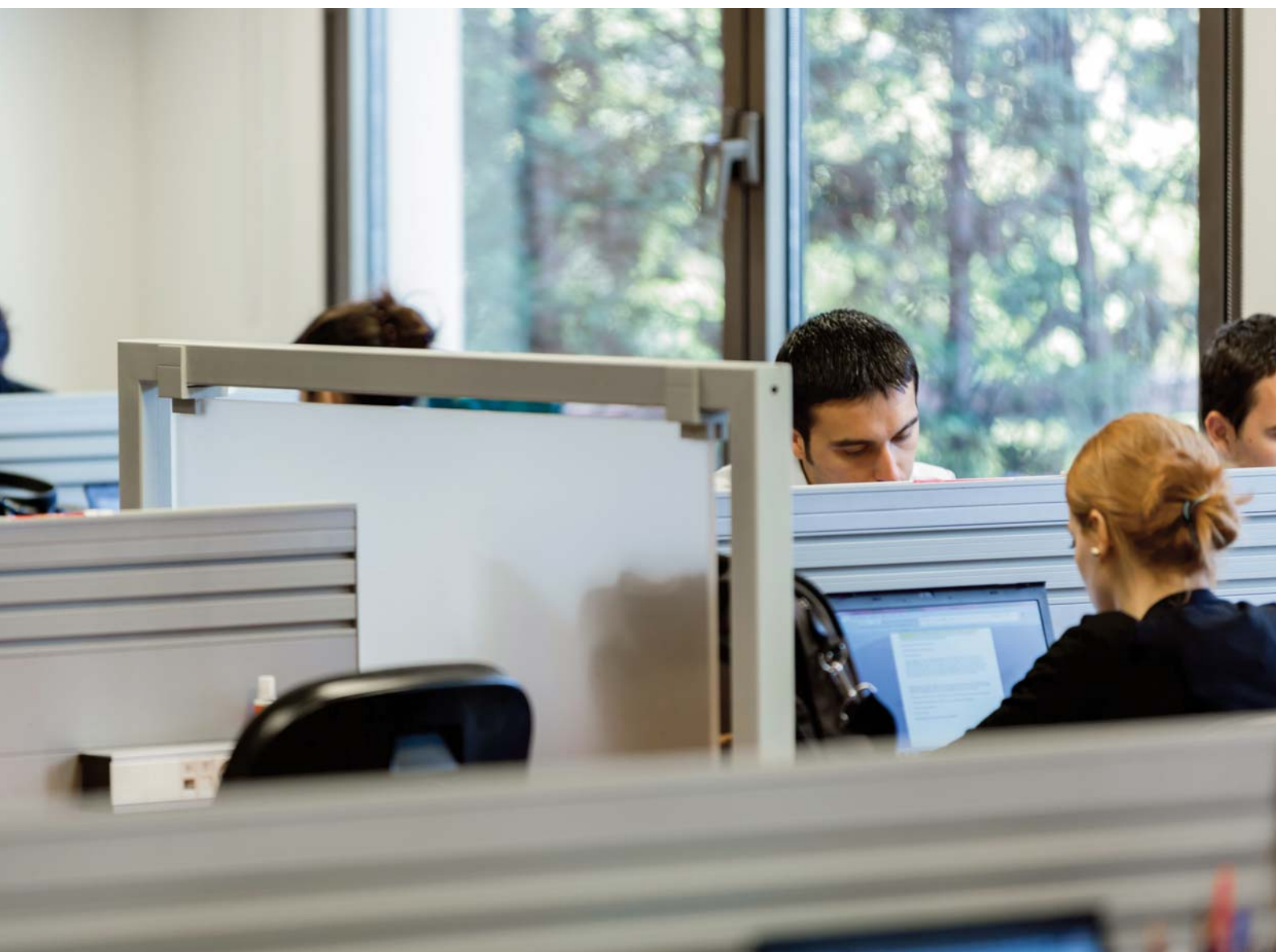
Ważnym elementem budowy zarządzanej przez jakość organizacji jest upowszechnianie wiedzy na temat zamierzeń strategicznych firmy wśród pracowników. Jest to wręcz nieodzowne w sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie zachodzą głębokie zmiany. Aby skutecznie działać, wszyscy w firmie muszą wiedzieć co i w jaki sposób zamierza osiągnąć ich organizacja. Jak pokazały wyniki badań, niemal wszyscy respondenci zadeklarowali, że powiadają pracowników o strategii firmy czy działu.

83% liderów informuje pracowników o strategii podczas osobistych spotkań. Nie chodzi oczywiście tylko o przekazywanie wyłącznie bazowych informacji, ale stałe informowanie na temat pojawiających się wyzwań i wprowadzanych aktualizacji w strategiach na poziomie całych firm i poszczególnych działów.



83%

liderów informuje pracowników o strategii podczas osobistych spotkań



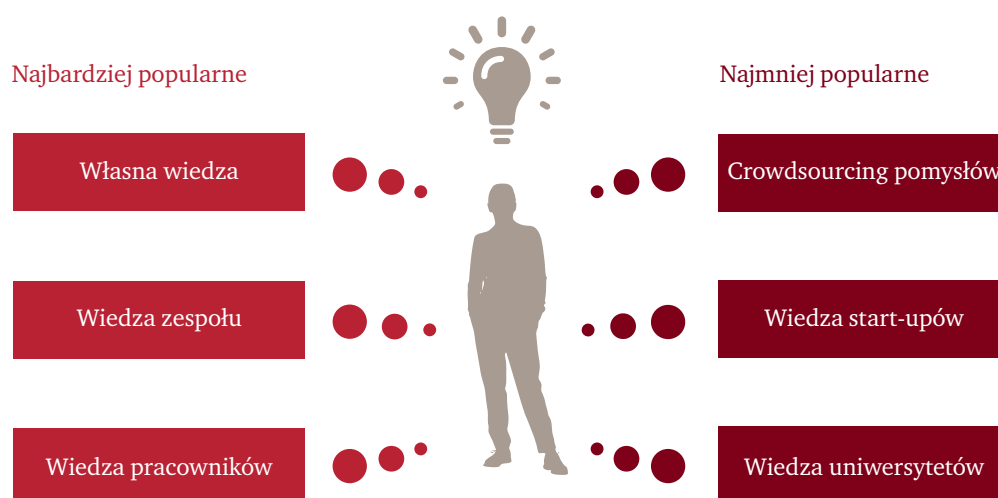
5. Status quo – Innowacyjność

W przypadku firm o innowacyjności mówi się przede wszystkim w kontekście technologii. Często za innowacyjne uważane są te przedsiębiorstwa, które zrewolucjonizowały sposób swojego funkcjonowania poprzez wykorzystanie rozwiązań, jakie przyniosła ze sobą rewolucja cyfrowa.

Pojęcie to można jednak z powodzeniem stosować także w odniesieniu do sposobu kierowania działalnością biznesową – nie tylko w kontekście zarządzania przez innowacje. Mowa tu o szerszym ujęciu – budowie organizacji otwartej, elastycznej – takiej, w której obowiązująca kultura zachęca do wprowadzania zmian i analizy wyzwań z różnych perspektyw.

Jednym z głównych celów lidera jest niedopuszczenie do zastoju, uchronienie organizacji przed trwałym ugrzęźnięciem w zajmowanej pozycji, czyli efektywne wdrażanie zmian i szeroko rozumiany rozwój. Potrzebne jest do tego stworzenie klimatu organizacji „uczącej się” – otwartej na nowe idee i trendy. Sposobami wsparcia tej koncepcji jest przemyślane budowanie zespołów – promowanie współpracy międzypokoleniowej poprzez łączenie doświadczenia pracowników o dłuższym stażu i nowego sposobu postrzegania, jaki przynoszą do organizacji najmłodszy. I, co bardzo ważne: ciągłe poszukiwanie informacji, konfrontowanie swoich pomysłów z przemyśleniami innych, nie tylko wewnątrz firmy.

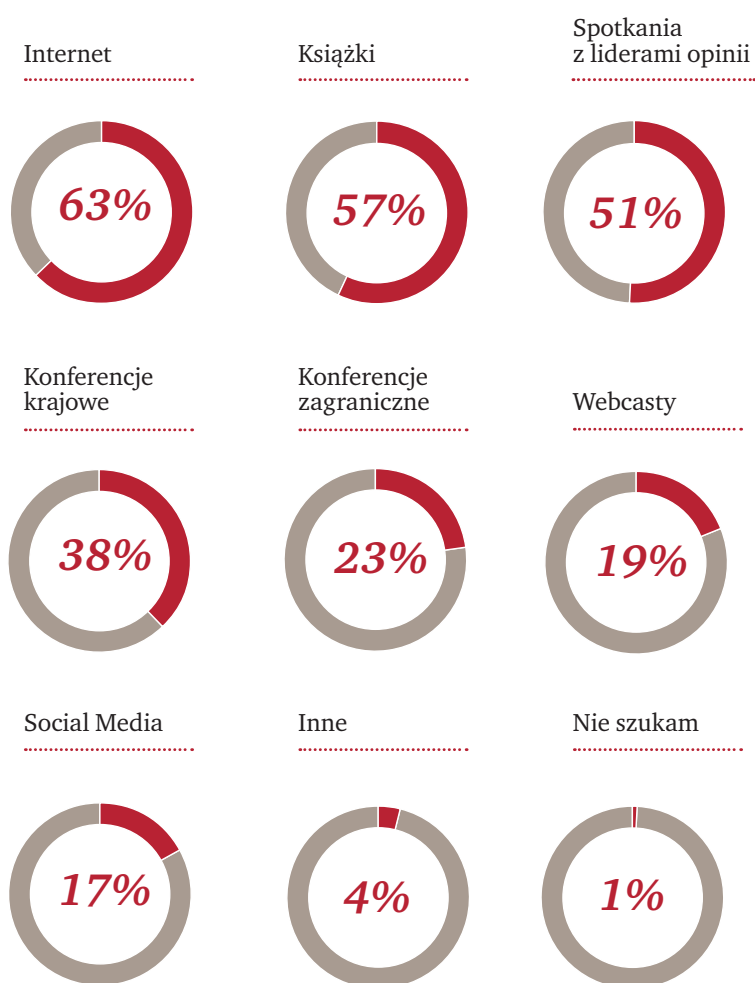
Źródła innowacji



W przeprowadzonym przez nas badaniu zapytaliśmy liderów o to skąd czerpią wiedzę, gdy tworzą strategię określonego obszaru działalności lub całej firmy. Najlichniesza grupa respondentów wskazała, że opiera się na własnej wiedzy, wiedzy zespołu, którym kieruje czy wreszcie na wiedzy pracowników firmy ogółem. Nieco rzadziej, choć relatywnie wciąż często, wskazywanym źródłem wiedzy byli zewnętrzni doradcy i analitycy. Najrzadziej zaś uniwersytety oraz start-upy. To dziwi – oznacza bowiem, że praca ośrodków akademickich jest często niedoceniana.

Wykorzystywanie w pierwszej kolejności źródeł wewnętrznych, odwoływanie się do posiadanych zasobów, jest zrozumiałe. Warto jednak, by liderzy pamiętali, że otwieranie się na współpracę z podmiotami zewnętrznymi pozwala spojrzeć na pewne kwestie z nowej perspektywy, zaś wspólne poszukiwanie optymalnych rozwiązań może być bardzo efektywnym rozwiązaniem.

Informacji o najnowszych trendach, technologiach i rozwiązaniach biznesowych szukam poprzez



„Nieustająco szukam wokół siebie innowacji. Stymulują mnie wyzwania i odkrywanie nowych rozwiązań. Nie lubię rutyny. To tak, jakby cały czas czytać tę samą książkę. A przecież nie o to chodzi. Rozwój polega na obserwowaniu i czerpaniu z otaczającego nas świata, podążaniu za zmianą. Lider musi być otwarty i gotowy na konfrontację z nowymi trendami. A teraz przecież wszystko jest digital”.

Anna Sieńko, partner PwC, lider ds. technologii w Europie Środkowej i Wschodniej

Wieści z rynku

Niemniej ważne od poszukiwania wsparcia w procesie tworzenia strategii jest także bieżące analizowanie informacji o najnowszych trendach, technologiach i rozwiązaniach biznesowych, które funkcjonują na rynku. Pozwala ono nie tylko na śledzenie działań klientów i konkurencji, ale również na zrozumienie globalnych trendów. W badaniu respondenci wskazali, że tego typu dane pozyskują przede wszystkim z internetu, książek i spotkań z liderami opinii. Stosunkowo rzadko korzystają z mediów społecznościowych i webcastów. Wyraźnie zarysowała się preferencja do samodzielnego poszukiwania danych – przykładowo, konferencje branżowe nie są raczej postrzegane jako znaczące źródła informacji o innowacjach, ale spotkania o charakterze sprzedażowym.

Zgodnie z deklaracjami, kobiety częściej niż mężczyźni wykorzystują spotkania z liderami opinii jako źródło wiedzy o nowych technologiach i trendach. Sposób poszukiwania informacji jest też uzależniony od stażu pracy. Pracownicy o dłuższym stażu pracy wybierają przede wszystkim źródła indywidualne – internet i książki. Dla młodszych większe znaczenie mają źródła społeczne – webcasty, media społecznościowe i konferencje.

Świadomość znaczenia innowacji i stałe poszukiwanie informacji przynosi efekty. 91% uczestników badania zadeklarowało, że w ciągu ostatnich 5 lat zainicjowało i doprowadziło do wprowadzenia przynajmniej jednej znaczącej zmiany, która mimo początkowych trudności wpłynęła na zwiększenie konkurencyjności ich działu lub firmy w dłuższej perspektywie. Dodatkowo większość ankietowanych jest przekonanych, że w wysokim stopniu przyczynili się oni do podniesienia konkurencyjności firm, w których pracują.

Większa otwartość oznacza, że zmiany wprowadzane są nie tylko na wniosek zarządzających. Liderzy rozumieją, że pracownicy firmy mogą być źródłem bezcennych informacji na temat tego co w firmie da się ulepszyć bądź zmienić. Wdrażając nawet drobne usprawnienia w swojej pracy, wspomagają oni eliminowanie niedoskonałości i przyczyniają się do osiągnięcia przewagi nad konkurentami. Jak pokazuje badanie, ponad 95% liderów dostrzega jak ogromny to potencjał i deklaruje, że wdraża zmiany zgłaszane przez pracowników.

„W firmie zainicjowałam program, aby w spotkaniach zarządu brały udział osoby w różnym wieku i z różnym doświadczeniem. Wspólnie dzielimy się komentarzami i uwagami. Według mnie ważne jest, aby dać pracownikom młodego pokolenia możliwość wyrażenia swoich przemyśleń i zaprezentowania pomysłów. Szczególnie, że często są one zupełnie odmienne od naszych. I to jest najcenniejsze. Wymaga to jednak dużej otwartości i odwagi ze strony zarządów. Cieszę się, że w Pandorze tak właśnie jest”.

Danuta Dąbrowska, wiceprezes ds. finansów na Europę Środkowo-Wschodnią i Afrykę,
Pandora Jewelry CEE & ME

Percepcja większości zagadnień przez kobiety i mężczyzn jest bardzo zbliżona. To dobra informacja, pozwalająca stwierdzić, że przedstawiciele obojga płci mają równe szanse stania się nowymi liderami.



6. Zakończenie

Jednym z najistotniejszych i najciekawszych wniosków, płynących z badania „Przywództwo przyszłości. Polski lider gotowy na zmiany?”, jest to, że percepcja większości zagadnień przez kobiety i mężczyzn jest bardzo zbliżona. To dobra informacja, pozwalająca stwierdzić, że przedstawiciele obojga płci mają równe szanse stania się nowymi liderami. Nie istnieje także jeden, wzorcowy sposób zarządzania firmą. Mądrością kierującego organizacją, jest umiejętne dostosowywanie się do okoliczności, specyfiki branży, uwarunkowań technologicznych oraz oczekiwań pracowników.

Jednym z najbardziej aktualnych wyzwań jest dokonująca się obecnie transformacja cyfrowa. Już w tej chwili skutecznie odmienia ona metody wytwarzania dóbr, poszukiwania informacji oraz komunikacji. Rozumiejąc to, 54% polskich firm przeznacza ponad 15% przychodów na inwestycje w nowe technologie. Wydaje się to konieczne, bo przedsiębiorstwa w naszym kraju wykorzystują jedynie 12% zgromadzonych danych. Tymczasem rewolucja cyfrowa może przynieść niebagatelne korzyści. Przykładowo przemysł europejski może zyskać dodatkowe 110 miliardów euro rocznie za sprawą czwartej rewolucji przemysłowej, opartej o internet rzeczy.

Siłą napędową zachodzących zmian są także przedstawiciele generacji Y. Biegłe posługują się nowymi technologiami, mają też bardzo konkretne wymagania wobec pracodawców.

Wysoko cenią swoją niezależność, oczekują, że praca będzie ciągłym wyzwaniem i pozwoli im zdobywać nowe kompetencje. Wiedząc o tym, przywódca organizacji powinien wykorzystywać ich entuzjazm, delegować zadania, silnie angażować i sprawiać, by czuli się oni współodpowiedzialni za firmę. Mechanizmem mogącym skutecznie wesprzeć jego działania są systemy informacji zwrotnej. Przez liderów przyszłości nie powinny być już traktowane jako element wspomagający realizację celów biznesowych. Inaczej wykorzystywane, mogą stać się narzędziem budowy zaufania, doceniania pracowników i wspierania rozumienia wzajemnych oczekiwań.

W aspekcie społecznym nie wystarcza już także, by lider promował wartości, takie jak uczciwość i transparentność działania. Ważne, aby stosował się do nich w codziennej pracy. Warto o tym pamiętać, bo działania firmy są dla niektórych grup klientów tak samo istotne, jak jakość dostarczanych produktów i usług.

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości jednym z najważniejszych zadań przywódcy jest stworzenie klimatu organizacji „uczącej się” – otwartej na nowe idee i trendy. Czynnikiem sprzyjającym temu jest różnorodność, rozumiana jako budowanie zespołów z ludzi o odmiennych kompetencjach, poglądach i doświadczeniach. Innowacyjność może pobudzać pozyskiwanie wiedzy z innych firm i instytucji – na przykład z ośrodków akademickich, od wyspecjalizowanych doradców czy start-upów.



Jednym z najbardziej aktualnych wyzwań jest dokonująca się obecnie transformacja cyfrowa. Już w tej chwili skutecznie odmienia ona metody wytwarzania dóbr, poszukiwania informacji oraz komunikacji.

Czy polski lider jest więc gotowy na zmiany? Pytanie dotyczy bardzo złożonej kwestii, trudno więc o prostą i jednoznaczną odpowiedź. Wyniki badania ukazują już nowe podejście do działania, niektóre firmy są na dobrej drodze do dokonania przemian. Wciąż jednak istnieją obszary wymagające zagospodarowania. U wielu przywódców przeważa silne nastawienie na osiągnięcie wyników finansowych i niedoceniecie koncepcji zarządzania przez jakość. Postuluje ona między innymi wykorzystanie systemów informacji zwrotnej jako narzędzia budowania kompetencji społecznych, nie tylko jako motywowania do osiągnięcia celu finansowego.

Oczywiście niemożliwa jest natychmiastowa zmiana modelu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Dynamika zmian powoduje jednak, że liderzy już dziś muszą podejmować działania i decyzje, aby ich firmy nie pozostały w tyle za rynkiem i konkurencją. Druga szansa może się bowiem szybko nie zdarzyć.

„Przywództwo jest skuteczne, gdy dostosowane jest do aktualnych potrzeb i prowadzi do oczekiwanego rezultatu. Bardzo przemawia do mnie metafora kijów golfowych, które trzeba wyciągać z torby w zależności od sytuacji. Podobnie jest ze stylami przywództwa – nie zawsze pasuje jeden i ten sam.

Olga Grygier-Siddons, prezes PwC w Europie Środkowo-Wschodniej

7. *Metodyka badania*

Badanie przeprowadzono w marcu 2016 roku na grupie prawie 200 menedżerów wyższego szczebla zarządczego: właścicieli, prezesów firm, członków zarządów i przedstawicieli innych stanowisk kierowniczych. Udział procentowy badanych według kryterium płci wyniósł 50/50.

Projekt został zrealizowany w oparciu o unikalne podejście metodologiczne, które ma strukturę piramidalną. Każdy krok badawczy drąży zagadnienie przywództwa przyszłości coraz bardziej szczegółowo:

- punktem wyjścia było wyłonienie, w oparciu o dotychczas przygotowane raporty, megatrendów rozwoju biznesu w obszarach transformacji cyfrowej i postępu technologicznego oraz zmian społeczno-pokoleniowych
- następnym krokiem było sondowanie przekonań i deklaracji przedstawicieli środowisk biznesowych dotyczących kompetencji liderów
- na końcu zbadane zostały zachowania liderów w tych obszarach.

Badanie obejmowało cztery główne filary działań liderów: przywództwo, działania w obszarze strategii, relacje z zewnętrznym otoczeniem oraz wykorzystanie nowych trendów i technologii. Dzięki tak skonstruowanej procedurze, można odpowiedzieć nie tylko na pytanie co jest ważne dla liderów przyszłości, ale również określić, jak rzeczywiście działają i czy ich wyobrażenia o skutecznym przywództwie odzwierciedlają się w podejmowanych aktywnościach. Takie podejście powoduje, że odpowiedzi na postawione pytania nie mają jedynie charakteru spekulatywnego, ale są również fotografią biznesowej rzeczywistości.

Kontakty



Anna Sieńko

Partner, lider ds. technologii w Europie Środkowej i Wschodniej

T: 601 455 845

E: anna.sienko@pl.pwc.com



Piotr Łuba

Partner zarządzający działem doradztwa biznesowego

T: 502 184 679

E: piotr.luba@pl.pwc.com



Ewelina Niewińska

Dyrektor działu marketingu, komunikacji i rozwoju biznesu

T: 519 506 521

E: ewelina.niewinska@pl.pwc.com



Barbara Lenarcik

Starszy menedżer w dziale marketingu, komunikacji i rozwoju biznesu

T: 502 184 663

E: basia.lenarcik@pl.pwc.com



Maria Hankala

Menedżer w dziale marketingu, komunikacji i rozwoju biznesu

T: 502 184 555

E: maria.hankala@pl.pwc.com

