Ogólnopolskie badania HR

# *”Priorytety rozwojowe dla kadry menedżerskiej w nowej rzeczywistości”*

Talent Development Institute

ADVENTURE for THOUGHT
leadership & strategy

# *Dzień dobry!*

Zapraszamy serdecznie do zapoznania się z wynikami Ogólnopolskich Badań HR “Priorytety rozwojowe dla kadry menedżerskiej w nowej rzeczywistości”.

W badaniach wzięło **udział prawie 100 firm reprezentowanych przez HR.** Celem badań była wymiana doświadczeń prowadzących do ustalenia kierunku rozwoju kadry menedżerskiej na najbliższy okres.

Ważne, że w tych badaniach prosiliśmy o wzięcie pod uwagę perspektywy ostatnich kilku miesięcy, tego jak Covid wpłynął na wyzwania firmowe i w związku z tym, **co zdaniem HR, powinno stanowić priorytet rozwojowy na najbliższy okres - 6 najbliższych miesięcy.**

Raport został przygotowany we współpracy Talent Development Institute i Adventure for Thought.

W przypadku dodatkowych pytań odnośnie badań, wyników raportu czy współpracy w zakresie rozwoju kadry menedżerskiej zapraszamy do kontaktu z nami:
kontakt@talentdevelopmentinstitute.pl lub telefonicznie 794 683 755.

Łącząc wyrazy szacunku.

**Elżbieta Krokosz**
International Master Coach, Leadership & Talent Management Trainer

Talent Development Institute
www.talentdevelopmentinstitute.pl

## SPIS TREŚCI

Informacje o badaniu 4
Wyzwania stojące przed całą Kadrą Menedżerską 7
Najważniejsze kompetencje menedżerskie 12
Ocena poziomu posiadania poszczególnych kompetencji 15
Priorytety rozwojowe dla kadry menedżerskiej 22
Inicjatywy rozwojowe dla kadry menedżerskiej 24
Współpraca w zakresie rozwoju kadry menedżerskiej 27
Informacja o firmach i osobach prowadzących badanie 30

# *Informacje o badaniu*

Badania zostały przeprowadzone na przełomie **sierpnia i września 2020 roku.**

W ramach tych badań szukaliśmy odpowiedzi na **3 KLUCZOWE PYTANIA** dla trzech poziomów menedżerskich: najwyższego, średniego i niższego.

*1. Jakie kompetencje przywódcze są kluczowe w obecnych czasach?*

*2. Jak obecnie oceniamy poziom tych kompetencji wśród naszej kadry menedżerskiej?*

*3. Jakie są główne priorytety rozwojowe dla menedżerów na najbliższy czas?*

Przebadane **3 POZIOMY menedżerskie** to:

- Najwyższa kadra menedżerska (Top Management)
- Średni szczebel kadry menedżerskiej (Middle Management)
- Najniższy szczebel kadry menedżerskiej (First Time/Team Leader Management).

W badaniach wzięło udział prawie 100 firm, większość z dużych i średnich organizacji reprezentujących szeroki zakres branż.

Ile osób zatrudnia Państwa firma?

W jakiej branży działa Państwa firma?

# *Wyzwania stojące przed całą kadrą menedżerską*

W poszukiwaniu odpowiedzi na największe wyzwania, jakie obecnie stoją przed kadrą menedżerską zadaliśmy pytanie “Jakie 3 największe wyzwania stoją obecnie przed kadrą menedżerską w Twojej firmie?”. Poniżej omówienie przedstawionych w ankietach wyzwań.

## 1. Sytuacja

Wyniki wyraźnie pokazują, że badania są prowadzone w fazie kryzysu rozwoju organizacji, który jest skutkiem kryzysu ogólnego na skalę światową. Odpowiedzi potwierdzają, że znaleźliśmy się teraz w modelowym świecie VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

Aktualne VUCA w firmach charakteryzuje się przede wszystkim:

- wysokim poziomem niepewności wywołanej szybkimi zmianami sytuacji

- dużą separacja fizyczna pracownika, menedżera i firmy (stąd praca zdalna)

- wysokim poziomem lęku wśród pracowników i menedżerów

- poczuciem zagrożenia wśród załogi wywołanym niepewnością

## 2. Skutki Biznesowe:

Pandemia Covid-19, wpłynęła na biznes jak żaden dotychczasowy kryzys. Kryzysy ekonomiczne skutkują spadkiem możliwości i rentowności wielu firm, zwiększonym poczuciem lęku i zagrożenia wśród załóg, ten kryzys ma jednak swoją specyficzną stronę.

Oznacza separację fizyczną i psychiczną wielu pracowników i to zarówno w firmie („w biurze nikogo nie ma”), jak i w domu, skąd wiele osób zaczęło pracować. Ta separacja podważa morale pracowników i ducha zespołowości. Choć niektóre firmy były na to przygotowane i widzą zalety pracy zdalnej (w tym finansowe i w sferze produktywności), większość firm jednak nie. Dla

dużej ilości pracowników i menedżerów ta sytuacja piętrzy trudności w osiąganiu celów biznesowych.

Główne skutki kryzysu opisane w ankietach:

- wyzwania z efektywnością biznesową – walka o osiąganie celów 'mimo wszystko'
- wyzwania z utrzymaniem i motywowaniem załogi
- wyzwania w integracji zespołów oraz współpracy zespołowej
- organizowanie i funkcjonowanie w systemie pracy zdalnej

Podsumowując odpowiedzi można podsumować następującym stwierdzeniem:

*"Naszym wyzwaniem jest osiąganie ambitnych celów w NOWEJ rzeczywistości, która wymaga:*

a) *Przyjrzenia się efektywności naszego działania (np. Jak osiągać sprzedaż bez możliwości częstych wyjazdów do klientów?)*

b) *Konieczności osiągania rezultatów i współpracy z zespołem za pomocą PRACY ZDALNEJ (Jak rozliczać? Jak ustalać cele? Jak motywować ludzi do pracy w tym trybie? Jak utrzymać "ducha zespołu" w takim trybie?)*

c) *Zarządzania w czasach niewiadomej - w świecie VUCA (druga fala Covid? możliwe redukcje? ciągłe zmiany odgórne )*

Bardziej szczegółowo podając odpowiedzi ankietowanych można powiedzieć, że tematem nadrzędnym było funkcjonowanie w systemie **pracy zdalnej** w szybko zmieniającej się rzeczywistości, pełnej też niepewności czyli w **świecie VUCA**:

a) prawie **70% wskazywało, że bardzo dużym wyzwaniem** będzie dla menedżerów **funkcjonowanie w systemie pracy zdalnej.** W tym obszarze pojawiało się kilka zagadnień: organizacja pracy zdalnej, przekonanie starszej kadry do takiego systemu pracy, stawianie celów pracownikom i rozliczanie z nich w tym systemie pracy.

b) **prawie tyle samo** wskazywało na wyzwanie związane **z motywowaniem ludzi** w ciągu najbliższych miesięcy. Znów kluczowym tematem było "Jak utrzymać motywację i zaangażowanie w systemie pracy zdalnej?".

c) kolejnym bardzo **ważnym wyzwaniem** były wszelkie aspekty związane z **efektywnością biznesową,** która będzie musiała być mocno zweryfikowana, biorąc pod uwagę wysokie oczekiwania zarządu, turbulencje na rynku, niepewność, konieczność realizacji celów w innych sposób np. wizyty sprzedażowe online czy konieczność optymalizacji kosztów

d) Na kolejnej wysokiej pozycji znalazł się **świat VUCA** - czyli umiejętność osiągania celów, motywowania ludzi w świecie bardzo niepewnym i ciągle zmiennym. "Jak budować zaufanie menedżera do ludzi, kiedy non stop musi on zmieniać zdanie, bo zmieniają się okoliczności?" "Jak zagwarantować bezpieczeństwo naszym ludziom, kiedy trudno obiecać cokolwiek bez ryzyka zmiany czy nawet wystąpienia czynników, na które nie mamy wpływu?"

e) Ważnym wyzwaniem okazuje się też **integracja zespołów, utrzymywanie "ducha zespołu"** czy korzystanie z **kreatywności i innowacyjności**, jaką generuje współpraca zespołowa. Wyzwanie to oczywiście jest związane z koniecznością pracy zdalnej w rozproszonych zespołach.

f) Pojawiło się też kilka głosów odnośnie wyzwań związanych z **brakiem możliwości rozwojowych dla pracowników** z powodu obciętych budżetów szkoleniowych.

g) Kilka osób zwróciło też uwagę na wyzwanie dotyczące konieczności rozwoju menedżerów w kompetencjach, które będą kluczowe w najbliższych

miesiącach - osiąganie wyników za pomocą budowania relacji z ludźmi, zaufania, empatii i wzmacniania odporności psychicznej.

# *Najważniejsze kompetencje przywódcze dla kadry menedżerskiej*

# Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

Zaprosiliśmy uczestników badania do wyboru najważniejszych kompetencji, jakich Top Management, Middle Management i First Time Management będzie potrzebował w obecnych czasach.

Z listu 15 kompetencji poprosiliśmy o wybór 5 NAJWAŻNIEJSZYCH. Poniżej znajdują się wyniki dla poszczególnych szczebli menedżerskich.

# Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

# *Ocena poziomu posiadania poszczególnych kompetencji*

W kolejnym pytaniu prosiliśmy o udzielenie odpowiedzi dotyczącej poziomu wspomnianych 15 kompetencji. Poniżej wyniki odpowiedzi:

## TOP MANAGEMENT:

Według badań okazuje się, że **aktualny poziom 3 najważniejszych kompetencji** u top menedżerów jest mocno zróżnicowany w organizacjach.

Aktualny poziom kluczowych kompetencji u menedżerów jest ogólnie mówiąc średni, **tylko około 30% posiada poziom kompetencji na najwyższym poziomie** (8 - 10) i aż w około 40% przypadków brakuje dwóch kluczowych kompetencji - Odwagi menedżerskiej i Motywowania/Budowania zaangażowania ludzi (oceny 5 i poniżej)

Natomiast bardzo wysoko wypadła Odporność psychiczna, w której ponad 75% menedżerów osiągnęło wynik dobry lub bardzo dobry (od 6 w górę).

Ogólnie można powiedzieć, że nasi top menedżerowie **są zaprawieni w stawianiu czoła trudnościom indywidualnie**, ale już **nie są tak zaprawieni w pomaganiu w tym swoim ludziom** poprzez Odwagę i Budowanie Zaangażowania.

Dodatkowe kompetencje związane między innymi z rozwojem innych wypadają słabo. Na przykład ponad 50% uczestników badania przyznaje ocenę 5 lub mniej w kompetencji Rozwijanie Ludzi (gdzie z perspektywy pracownika rozwój jest jednym z najważniejszych motywatorów).

Poniżej przedstawiamy ocenę 3 najważniejszych kompetencji top management:

# Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

# Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

# MIDDLE MANAGEMENT:

Według badań okazuje się, że **aktualny poziom 3 najważniejszych kompetencji** u middle menedżerów jest mocno zróżnicowany w organizacjach, z wyjątkiem Nastawienia na cele, które ogólnie jest oceniane wysoko.

Aktualny poziom najważniejszej kompetencji czyli Budowania Zaangażowania jest średni, **tylko około 14% posiada ją na najwyższym poziomie** (8,9,10). (U top menedżerów było to 30%.). Aż dla 44% wynik jest poniżej średniej (oceny 5 i poniżej).

W przypadku **Odporności psychicznej** mamy typowy rozkład Gaussa, W grupie ocen 5-7 mamy 55% wyników. 42% znajduje się jednak poniżej średniej (1-5), co oznacza że wielu ma w tym obszarze trudności.

Jeszcze słabszy wynik mamy w przypadku Odwagi Menedżerskiej. Niecałe 15% jest w strefie 8-10, natomiast aż 58% znajduje się poniżej średniej.

**Oceny middle menedżerów są generalnie niższe niż top menedżerów** – teoretycznie mniej się od nich oczekuje. Jednak często to od nich się często jeszcze więcej wymaga, a jednocześnie mniej wspiera. Patrząc na wyniki, oceniamy tą grupę jako najbardziej zagrożoną niedostatkiem kompetencji, z konsekwencjami spadku wyników i wypalenia.

Spoglądając na Co-leadership – przeważająco słabe I średnie wyniki obserwujemy jeszcze w kategoriach: Tworzenie Synergii, prowadzenie Innych, oraz Rozwijanie Ludzi.

W aspekcie Self-Leadership niepokojąco niski wynik jest w kategorii Samorozwoju, gdzie 57% middle menedżerów jest poniżej średniej. Nie wymaga się tego od nich, nie zachęca i nie widzi się połączenia pomiędzy Samorozwojem a skutecznością.

Dodatkowe kompetencje związane między innymi z rozwojem innych wypadają słabo. Na przykład ponad 50% uczestników badania przyznaje

ocenę 5 lub mniej w kompetencji rozwijanie ludzi (gdzie z perspektywy pracownika rozwój jest jednym z najważniejszych motywatorów).

Polscy middle menedżerowie **są zaprawieni w stawianiu czoła trudnościom**, ale już **nie są tak zaprawieni w budowaniu** Zaangażowania u innych oraz Odwagi i Odporności u siebie. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest często micromanagement, załatwianie spraw samemu, nadgodziny i pogłębiające się przemęczenie. Czy tak chcemy? Kto I jak może im pomóc?

Poniżej ocena 3 najważniejszych kompetencji kadry średniego szczebla menedżerskiego:

# Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

# *Priorytety rozwojowe dla kadry menedżerskiej*

## Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

Kolejne pytanie, jakie zadawaliśmy dotyczyło priorytetów rozwojowych, w obszarze kompetencji przywódczych dla kadry menedżerskiej w firmie na najbliższe 6 miesięcy. Każdy z uczestników miał za zadanie wymienić 3 priorytety rozwojowe.

Nie jest zaskoczeniem, że **rozwój kompetencji z poziomu Self-leadership, został uznany za najważniejszy priorytet rozwojowy** top i middle menedżerów przez większość respondentów.

Kompetencje samorozwoju (w tym ogólny samorozwój, odwaga menedżerska, odporność psychiczna, uczciwość i spójność, inteligencja emocjonalna) – uzyskały aż 63 % głosów.

W przypadku kadry z najniższego szczebla menedżerskiego na pierwsze miejsce wysunęła się kompetencja motywowania i budowania zaangażowania.

Widać z tego, że w czasach „permanentnego kryzysu" jakim jest VUCA, decydujące znaczenie dla menedżerów ma ich Self-Leadership, czyli osobiste kompetencje zarządzania sobą, a na drugim miejscu jest Co-leadership, czyli prowadzenie innych/zarządzanie innymi.

To badanie pokazuje nam już po raz kolejny **jak fundamentalne dla menedżera i sukcesu jego firmy są ich osobiste umiejętności, postawa oraz charakter.**

Jednocześnie rzadko się te umiejętności szkoli, jak również stanowią one zwykle mały ułamek programów menedżerskich, takich jak MBA, czy Executive MBA na uczelniach.

# *Inicjatywy rozwojowe dla kadry menedżerskiej*

# Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

Na koniec pytaliśmy też ankietowanych w jaki sposób planują rozwijać kadrę menedżerską w ciągu najbliższych 6 miesięcy.

70% organizacji planuje działania rozwojowe, co jest bardzo dobrym sygnałem świadczącym o tym,że wsparcie dla kadry menedżerskiej na pewno zostanie udzielone.

Poniżej przedstawiamy inicjatywy rozwojowe dla każdego ze szczebli menedżerskich:

**TOP MANAGEMENT:**

# Priorytety rozwojowe kadry menedżerskiej

## MIDDLE MANAGEMENT:

## FIRST TIME MANAGEMENT:

# *Współpraca w zakresie rozwoju kadry menedżerskiej*

Zapraszamy do współpracy z nami w zakresie rozwoju Państwa kadry menedżerskiej czy wsparcia dla pracowników.

Proponujemy jeden z głównych programów, jakie obecnie oferujemy na rynku, oparte także o rozwój kompetencji z poziomu self-leadership i co-leadership.

**Piramida Przywództwa**

Przewodzenie Organizacji

Budowanie, Prowadzenie i Wspieranie Zespołu

Relacje i Wpływanie na Innych

Samorozwój/Zarządzanie Sobą

| Program | Opis |
|---|---|
| **SELF COACHING PROGRAM - WERSJA MENEDŻERSKA**<br><br>Koszt udziału w programie to **220 zł netto** za miesiąc dla każdej z osób.<br><br>**Dla menedżerów** | Self Coaching Program to **comiesięczny program coachingowo - rozwojowy** rozwijający głównie kompetencje w obszarze self - leadership.<br><br>W ramach tego programu każdy menedżer ma **na zasadzie abonamentu dostęp do szeregu szkoleń menedżerskich** (Business Masterclass), **coachingu biznesowego**, **mentoringu** i szkoleń z poziomu self leadership (np. Jak wzmocnić swoją siłę psychiczną?).<br><br>Założeniem tego programu jest umożliwienie jak najszerszej grupie menedżerskiej pracy nad swoim rozwojem oraz dostępu do coachingu grupowego, dzięki któremu menedżerowie poznają także wyzwania menedżerów z innych organizacji, tego w jaki sposób inni radzą sobie z wyzwaniami, szczególnie w tym trudnym okresie.<br><br>**Więcej informacji znajduje się tutaj** |
| **SELF COACHING PROGRAM - WERSJA INDYWIDUALNA**<br><br>Koszt udziału w programie to **80 zł netto** za miesiąc dla każdej z osób.<br><br>**Dla pracowników** | Jest to pierwszy tego typu program na polskim rynku, w którym **w formie comiesięcznego abonamentu pracownicy mają stały dostęp do szkoleń, coachingu oraz mentoringu** skoncentrowanego na wspieraniu siły psychicznej i efektywności osobistej.<br><br>.Program jest dostępny 24 godziny na dobę w specjalnie dedykowanym panelu online, gdzie pracownik może brać udział w szkoleniach online na żywo lub oglądać nagrania z poszczególnych szkoleń, sesji coachingowych i sesji mentoringowych.<br><br>**Więcej informacji znajduje się tutaj** |

| | |
|---|---|
| **LEADERSHIP FOR ENGAGEMENT & DEVELOPMENT**<br><br>**Dla menedżerów** | 6 miesięczny intensywny program rozwoju kadry menedżerskiej koncentrujący się na rozwoju dwóch wymiarów przywództwa: self leadership oraz co-leadership.<br><br>Program adresowany szczególnie dla tych menedżerów, którzy w swoich zespołach mają talenty, ludzi, których jednym z głównym motywatorów jest rozwój. Program obejmuje szereg działań rozwojowych np. Feedback 360 stopni, moduły online, Action Learning sessions, indywidualne coaching i koncentruje się też na wykorzystaniu narzędzia Gallup Strengths Finder.<br><br>**Więcej informacji znajduje się tutaj** |

# *Informacja o firmach i osobach prowadzących badanie*

**Elżbieta Krokosz** – Master Coach, Leadership & Talent Management Trainer, Partner Executive MBA - Business Trends, Wyższa Szkoła Bankowa, Autorka dwóch serii podcastów: "O rozwoju ludzi profesjonalnie" oraz "TDI School of Coaching"

Od ponad 20 lat pracuje z międzynarodowymi firmami pomagając im w osiąganiu sukcesów **poprzez rozwój przywództwa** na każdym szczeblu organizacji, poprzez identyfikację i rozwój największych talentów w firmach oraz wdrażanie całościowych **systemów rozwoju ludzi.**

Jej profesjonalne licencje obejmują takie narzędzia jak: Emotional Intelligence – Hay Group, UK, Myers Briggs (MBTI) – OPP Ltd., Occupational Testing Level A & B by British Psychological Association, Leadership Inventory by Hay Group, "Manager as Inspiring Leader" by The International School of Coaching.

Pracowała przez 5 lat jako **Learning & Development Manager w Irlandii** dla największego banku irlandzkiego AIB zajmując się wdrażaniem Strategii Rozwoju Ludzi dla 8500 pracowników. Wdrażała wewnętrzne systemy coachingu dla działów AIB np. Bankowości Prywatnej, Inwestycje i Ubezpieczenia. Zarządzała programami talentowymi w AIB oraz rozwojem kompetencji dla całej populacji banku. 3 lata mieszkała także w Austrii i **pracowała w Xerox Services jako HR Consultant i Talent Consultant** dla centrali OMV w Austrii. Prowadziła projekty między innymi dla: ATOS, CanPack, Mars, Wrigley, Tauron, Raben, P4 (Play), CEDC, Avon, BP Poland, Procter & Gamble, Franklin Templeton, Żywiec, Whirlpool.

**Jacek Skrzypczyński** - International Executive & Team coach/trainer

Trener #1 wg magazynu **Forbes** oraz Europe Top 10 in Leadership **HR TECH USA** –- 2020

**Leadership i team ekspert** – 25 lat pracy z menedżerami m.in. w Kanadzie, USA, Polsce, Niemczech, Hiszpanii

● Specjalizuje się w pracy z **top menedżerami i zespołami zarządzającymi** - self i team leadership
● Mówca na konferencjach w Japonii, Barcelonie (best speaker), Londynie, USA, oraz 3x TEDx.
● Autor dwóch książek oraz licznych artykułów na temat zarządzania i przywództwa osobistego.
● Twórca metody „H" w coachingu oraz wielu modeli zarządczych (m.in. Piramida Przywództwa)
● Partner merytoryczny **studiów Executive MBA - business trends** przy WSB (leadership)
● **Certyfikowany** ICF PCC, M. Goldsmith, J. Mattone, CTI Leadership, Team Coaching Int.

Pracował jako manager w OB Canada, konsultant w Neumann Management, business dev. manager w Achieve Global i Impact Training oraz jako coach z M. Goldsmith, NetExpat i CoachU. Stworzył i prowadził programy w Japonii, USA, Kanadzie, Europie i w Polsce dla: American Express, Bank of Montreal, BZWBK, Cadbury-Wedel, Centra-Exide, Coca-Cola, Esso, Eurobank, General Electric, Hewlett-Packard, Hochtief, Hongkong Bank, Kompania Piwowarska, Royal Bank, Shell, Siemens, Toyota, Viessmann, Volvo.

Prywatnie pasjonat alpinizmu - **lider wypraw** w Alpy, Himalaje, Góry Skaliste na Alaskę, twórca nowych dróg oraz zdobywca największych ścian Alp.

**Talent Development Institute**

Poprzez pracę z menedżerami i pracownikami od ponad 20 lat pomagamy firmom budować kulturę organizacyjną pełną zaangażowania, pasji i poczucia sensu dla pracownika. Specjalizacja i obszar działań naszych kompleksowych programów rozwojowych:

- **Leadership Development** - projektujemy programy dla wszystkich szczebli kadry menedżerskiej, budując postawę przywódczą, rozwijając umiejętności, dając narzędzia
- **Talent Management** - oferujemy kompleksowe programy talentowe oraz uczymy pracowników jak brać odpowiedzialność za zarządzanie własnymi talentami
- **Coaching Mentoring** - pracujemy indywidualnie z menedżerami w sytuacjach wymagających dedykowanego wsparcia lub zespołami za pomocą „team coachingu"

Nasi dotychczasowi klienci to między innymi

Więcej informacji pod adresem

[www.talentdevelopmentinstitute.pl](http://www.talentdevelopmentinstitute.pl)

**Adventure for Thought leadership & strategy** - nominowane do “TOP 10 leadership development providers in Europe by HR Tech”

Specjalizujemy się w rozwoju i zarządzaniu ludźmi, wspierając organizacje w osiąganiu trwałych i wymiernych rezultatów. Zajmujemy się treningiem, coachingiem i konsultingiem z dziedziny zarządzania ludźmi i organizacjami. Koncentrujemy się na ludziach i rezultatach, prowadząc innowacyjne, skuteczne programy rozwojowe z pasją, w wielu językach, na całym świecie.

Nasze obszary działań:

- **Energia i Zaangażowanie**
- **Leadership Development**
- **Coaching i Mentoring**
- **Team Development**
- **Organizational Culture**

Jak dotychczas za nami:

- **2000 przeszkolonych grup**
- **10 000 dni szkoleniowych**
- **50 000 uczestników**
- **20 lat na rynku**

Więcej informacji pod adresem

www.adventureforthought.com