



Rok Lidera

Raport z badania 2021

Spis treści



- Wnioski z badania
- Część 1 – Liderzy o 2021
- Część 2 – Perspektywy Liderów na 2022
- Część 3 – Sukcesy, błędy i rady Liderów
- Część 4 – Potrzeby Liderów
- Część 5 – Organizacja w oczach Liderów
- Część 6 – Dobrostan Liderów
- Metodologia badania



Jolanta Szydłowska, Prezes GFKM

„Rok Lidera 2021” jest pierwszym rocznym badaniem w zakresie zarządzania i przywództwa, jakie Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów oferuje swoim przyjaciołom, partnerom i klientom. Odnosząc się do trudnego w gospodarce i zarządzaniu minionego roku, prezentujemy materiał, który zasługuje na głębsze rozważenie.

Raport pozwala pozyskać cenną wiedzę służącą do rozwoju organizacji, wzmocnienia zarówno kadry menedżerskiej jak i pracowników. Wartym uwagi jest np. proces wyboru Liderów oceniany m.in. przez współpracowników i pracowników. Chcemy wybrać i awansować najlepszych. Oczekujemy od otoczenia akceptacji dla wyboru, ale też spełnienia naszych oczekiwań pokładanych w konkretnej osobie. Wynik badań sygnalizuje poważny problem jakim jest wskazanie przez 65% respondentów faktu awansowania osób, które nie nadają się do pełnienia roli Lidera.

Pamiętajmy – do wyzwań jakie stoją przed osobami pełniącymi funkcje kierownicze można się przygotować. Wzmacnianie i rozwój kompetencji, wiedza, mentoring wykorzystane we właściwy sposób wzmocnią Lidera i organizację.

A high-angle, blue-tinted photograph of a group of people gathered around a wooden table. Several hands are visible, some holding pens and pointing at documents. The documents contain various charts, including pie charts and bar graphs, as well as text. A smartphone and a laptop are also on the table. The overall atmosphere is professional and collaborative.

Wnioski z badania



Udany i trudny to dwa najczęściej padające słowa, którymi Liderzy podsumowują rok 2021.



Największymi wyzwaniami Liderów w 2021 było osiągnięcie stawianych przed nich celów oraz zarządzanie w zmieniających się okolicznościach.



Największym rozczarowaniem Liderów w 2021 okazała się być obniżona motywacja pracowników.



Nowe wyzwania i rozwój organizacji to główne czynniki dające nadzieję Liderom na przyszły rok.

Wnioski z badania



Motywacja własna

(dążenie do rezultatów) oraz motywowanie pracowników to dwie kluczowe kompetencje z perspektywy menedżerów w 2022 roku.



Dobre relacje z pracownikami

oraz partycypacyjny styl zarządzania to dla co trzeciego menedżera najważniejsza rada jaką podzieliły się z innymi Liderami.



Wnioski z badania



Najczęściej wymienianym przez Liderów wyzwaniem na 2022 r. jest podtrzymanie zaangażowania pracowników.



W najczęściej udzielanych odpowiedziach dotyczących błędów popełnianych przez Liderów dominują te dotyczące podejmowania niejasnych decyzji, bierności w zarządzaniu oraz niejasnym kierunku działania.



Liderzy swój sukces definiują głównie z dwóch perspektyw - jako osiągnięcie zakładanych rezultatów oraz pozytywne relacje w pracy.

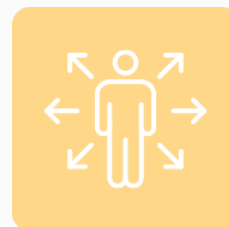


Liderzy nie chcą tylko szkoleń. Potrzebują przemyślanych programów rozwojowych opartych o różnorodne narzędzia edukacyjne.

Wnioski z badania

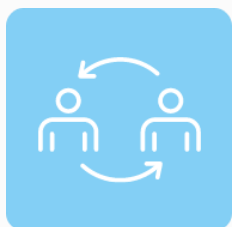


Dobre programy rozwojowe, wsparcie od przełożonego oraz respektowanie granic między życiem prywatnym i zawodowym to trzy główne potrzeby Liderów na 2022 rok.



Co czwarty Lider nie bierze udziału w programach rozwojowych lub w niewielkim stopniu podnoszą one jego kompetencje. Tylko 11% Liderów ocenia programy rozwojowe realizowane w ich firmach jako znacząco wzmacniające kompetencje.

Wnioski z badania



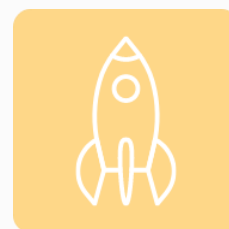
Tylko 23% Liderów uważa, że na stanowiska liderskie w ich organizacjach trafiają właściwe osoby.



Tylko 24% Liderów uważa, że priorytetowe cele organizacji są na bieżąco omawiane w firmie.



45% Liderów czuje, że ma dużo zadań do wykonania.



Liderzy regenerują się najczęściej, spędzając czas z najbliższymi oraz rozwijając swoje pasje.

A group of five business professionals (three men and two women) are seated around a wooden table in a modern office setting, engaged in a meeting. They are looking at laptops and documents. The scene is dimly lit with a blue tint. In the background, there is a whiteboard with charts and a small potted plant on the table.

Liderzy o 2021

Liderzy o 2021 jednym słowem

Jak, w kontekście roli Lidera, jednym słowem podsumujesz miniony rok?*



→ Udany i trudny – to dwa najczęściej padające słowa, którymi Liderzy podsumowują rok 2021

Podsumowanie 2021 - rozczarowania Liderów

Jakie było Twoje największe rozczarowanie w minionym roku z punktu widzenia Lidera?



- Największym rozczarowaniem Liderów w 2021 okazała się być obniżona motywacja pracowników
- 14% menedżerów rozczarowuje sposób zarządzania firmą przez wyższe kierownictwo



Magdalena Sadowska-Pawlak, Trener GFKM

Co mówią liderki i liderzy o zawiedzionych nadziejach 2021 roku?

Drugie i czwarte miejsce wśród Rozczarowania Roku zajmuje sposób zarządzania firmą przez wyższe kierownictwo (14%) i nieadekwatne reagowanie organizacji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym (11%).

Co to mówi o naszym postrzeganiu otoczenia biznesowego?

Z całą pewnością pandemia postawiła biznes w jednoznacznej sytuacji, firmy muszą być gotowe do zmian i dostosowywać się do otoczenia. W przeciwnym razie nie przetrwają. Wynika to z zasady tzw. Czerwonej Królowej - trzeba biec, by pozostać w tym samym miejscu. Innymi słowy, wiele się musi zmienić, aby wszystko zostało po staremu.

Jak postąpić w tej sytuacji? Gdzie szukać siły radzenia sobie ze zmianami?

Podium w Rozczarowaniu Roku zajęła obniżona motywacja pracowników, która dla co prawie piątej liderki i lidera stanowiła problem. Skuteczność w przeprowadzaniu ludzi przez nową sytuację wymaga od kadry menadżerskiej szczególnych zachowań przywódczych.



Magdalena Sadowska-Pawlak, Trener GFKM

Oto kilka podpowiedzi co robić, by zapobiec obniżaniu motywacji pracowników w sytuacji zmiany i by budowanie mostów między ludźmi było łatwiejsze.

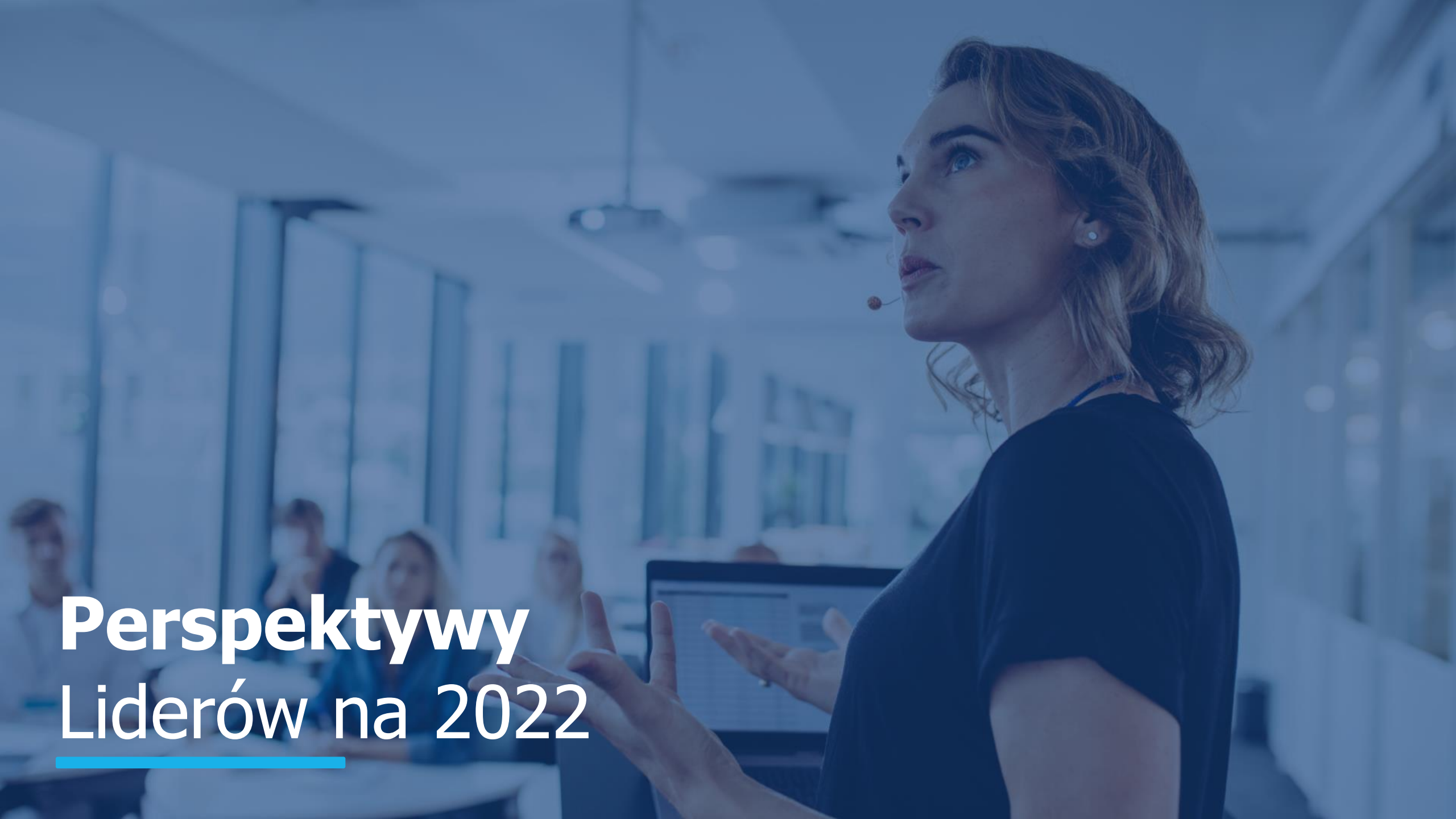
- ☞ Sam bądź gotowy, aby przeprowadzić ludzi przez zmianę.
- ☞ Wzmacniaj relacje i kontakty międzyludzkie.
- ☞ Przekazuj ludziom aktualny i kompletny obraz sytuacji biznesowej.
- ☞ Mów o możliwych szansach, nie tylko obawach i niepokojach.
- ☞ Dawaj nadzieję, skupiaj się na możliwościach, działaniach, na które masz wpływ.
- ☞ Jasno komunikuj jakie postawy i zachowania są oczekiwane od wszystkich w danej sytuacji.
- ☞ Przedstawiaj najważniejsze korzyści wynikające z nowej sytuacji dla pracowników, w drugiej kolejności dla firmy.
- ☞ Inicjuj potrzebę nauczania się nowych nawyków organizacyjnych i sposobów działania.
- ☞ Szczególnie wzmacniaj każdą oddolną inicjatywę służącą zmianie.
- ☞ Wskazuj już osiągnięte sukcesy we wdrażaniu zmiany.
- ☞ Buduj synergę.

Podsumowanie 2021 - wyzwania Liderów

Co w przeciągu ostatnich 12 miesięcy było największym wyzwaniem dla Ciebie jako Lidera?



- Największymi wyzwaniami Liderów w 2021 roku było osiągnięcie stawianych przed nimi celów oraz zarządzanie w zmieniających się okolicznościach.
- Wielu menedżerów musiało również zmierzyć się z koniecznością utrzymania pracowników w miejscu pracy oraz podtrzymania ich zaangażowania.



Perspektywy Liderów na 2022

Perspektywa 2022 - nadzieje Liderów

Co daje Ci największą nadzieję w kontekście roli Lidera w nadchodzącym roku?



- Nowe wyzwania – to główny czynnik dający nadzieję liderom na przyszły rok.
- Innymi kluczowymi elementami dla Liderów w kontekście najbliższego czasu są: rozwój organizacji, elastyczne formy pracy oraz pracownicy.

Perspektywa 2022 – komentarz Trenera GFKM



Adam Ubertowski, Trener GFKM

Motywacja jest fundamentem wszelkiej aktywności, także biznesowej. Dlatego „obniżenie motywacji pracowników” wskazane przez 18% badanych jako największe rozczarowanie roku traktowałbym jako głośny dzwonek alarmowy.

Pierwsze skojarzenie to oczywiście pandemia oraz praca zdalna. Czyżby po pierwszych zachwytach – szczególnie młodszej generacji – tak swobodną formą pracy, pojawiają się pierwsze negatywne skutki tego procesu? Tym bardziej niepokojące, że nieprzydatne są tu, opanowane nieraz do perfekcji, tradycyjne metody motywacyjne, oparte na bezpośrednim kontakcie.

Z drugiej strony „elastyczne formy pracy” pojawiły się wśród Nadziei Roku. Jednakże uplasowały się na trzecim miejscu i zostały wskazane tylko przez 10% badanych.

To spostrzeżenie z kategorii „negatywy”. Cieszy natomiast rosnąca wśród liderów świadomość, że rozwój własny to nie tylko szkolenia, ale – przede wszystkim – inne formy rozwojowe. Badania pokazują przecież, że 75% naszej wartości jako pracownika zbudowaliśmy w pracy, dlatego też w tym obszarze powinniśmy poszukiwać przestrzeni rozwojowych, traktując szkolenia i inne formy „off-the-job” głównie jako inspirację i energetyczny impuls.

Perspektywa 2022 - nadzieje Liderów

Jak sądzisz, co będzie dla Ciebie jako Lidera najważniejszym wyzwaniem w nadchodzącym roku?



- Najczęściej wymienianym przez Liderów wyzwaniem na 2022 r. jest podtrzymanie zaangażowania pracowników.
- Liderzy przewidują, że podobnie jak w 2021 roku, również w najbliższych miesiącach będą musieli zmierzyć się z koniecznością zarządzania w zmieniających się okolicznościach.



Wojciech Parteka, Trener GFKM

Nie od dzisiaj wiadomo, że największy wpływ na zaangażowanie i motywację pracowników ma ich Lider. Z tego powodu organizacje muszą skupić się na szkoleniu swoich Liderów, aby lepiej angażować, motywować, a tym samym rozwijać swoich podwładnych. Kiedy Lider zachęca pracowników do rozwoju, wzrasta wydajność i dobre samopoczucie w miejscu pracy. Rzeczywistość jest jednak taka, że duża grupa Liderów nie przechodzi szkoleń, które pomogłyby im poprawić umiejętności zarządzania ludźmi (slajd 18). Jest to niepokojące, biorąc pod uwagę, że większość menedżerów nie ma naturalnego talentu do zarządzania.

Muszą być wykształceni i przeszkoleni, aby byli bardziej efektywni w swej pracy liderskiej. Krótko mówiąc, trzeba zacząć od zdefiniowania pracy, jaką muszą wykonywać Liderzy, czyli na co muszą poświęcić czas i jakie umiejętności powinni wzmocnić / rozwinąć, aby stać się pełnowartościowymi Liderami na danym Poziomie Przywództwa (Leadership Pipeline). Bo bycie Liderem to nie przywilej, to praca którą, trzeba wykonywać codziennie.

Perspektywa 2022 - kompetencje Liderów

Jaka umiejętność z listy poniżej będzie dla Ciebie jako Lidera kluczowa w nadchodzącym roku?



→ Motywacja własna (dążenie do rezultatów) oraz motywowanie pracowników to dwie kluczowe kompetencje z perspektywy menedżerów w 2022 roku.



Sukcesy, błędy i rady Liderów

Sukcesy, błędy i rady Liderów

Jak jednym zdaniem zdefiniujesz sukces Lidera?*



→ Liderzy swój sukces definiują głównie z dwóch perspektyw. Po pierwsze jest to osiągnięcie zakładanych rezultatów, po drugie są to pozytywne relacje w pracy.



Beata Bednarczyk, Trener i coach GFKM

Skuteczność lidera w organizacji jest sumą wielu działań, zarówno tych, które związane są z bezpośrednio z wiedzą i umiejętnościami Lidera jak również tych, za które są odpowiedzialni są liderzy na najwyższym szczeblu organizacji.

To od najwyższego poziomu menedżerów zależy **w jaki sposób liderzy niższych szczebli wykorzystają potencjał swój i swojego zespołu i czy osiągną założone cele.** Nawet najbardziej zmotywowani Liderzy, nie będą mieli poczucia sukcesu, jeśli nie otrzymają jasno sprecyzowanych celów i oczekiwań.



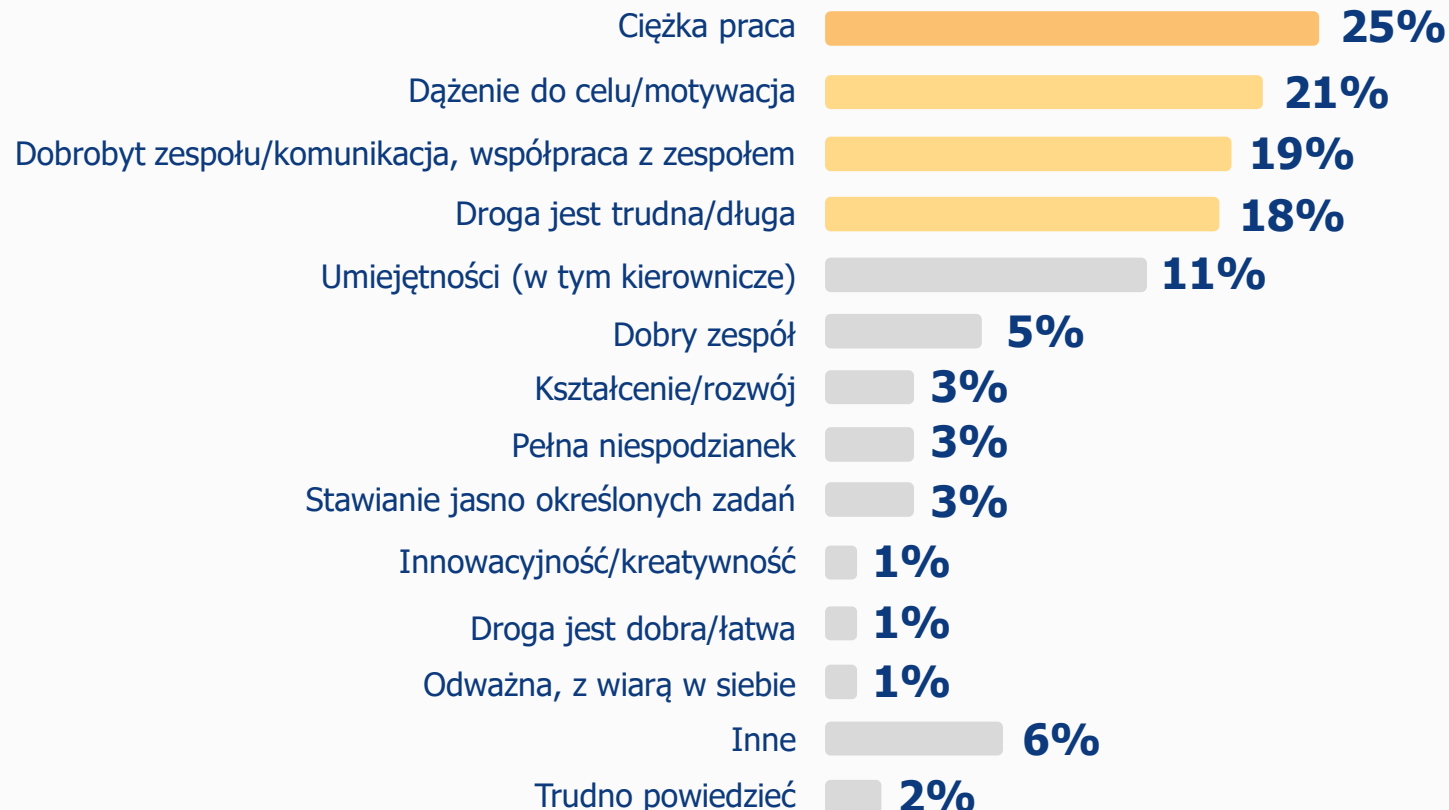
Beata Bednarczyk, Trener i coach GFKM

Aby liderzy mogli odnosić sukcesy w organizacji i wykorzystać swój i pracowników potencjał, warto pamiętać o:

- ☞ zdefiniowaniu roli Lidera w organizacji, w tym w szczególności, celów, zadań, oczekiwanych rezultatów czy możliwości decyzyjnych
- ☞ klarownym i mierzalnym zdefiniowaniu celów Liderowi i jego zespołowi
- ☞ powiązaniu celów Lidera z celami strategicznymi organizacji, w celu zwiększenia motywacji i zaangażowania, ale również pokazania jego roli w realizacji celów całej firmy
- ☞ wspieraniu Lidera w realizacji celów, poprzez odpowiednią motywację czy kulturę organizacji

Sukcesy, błędy i rady Liderów

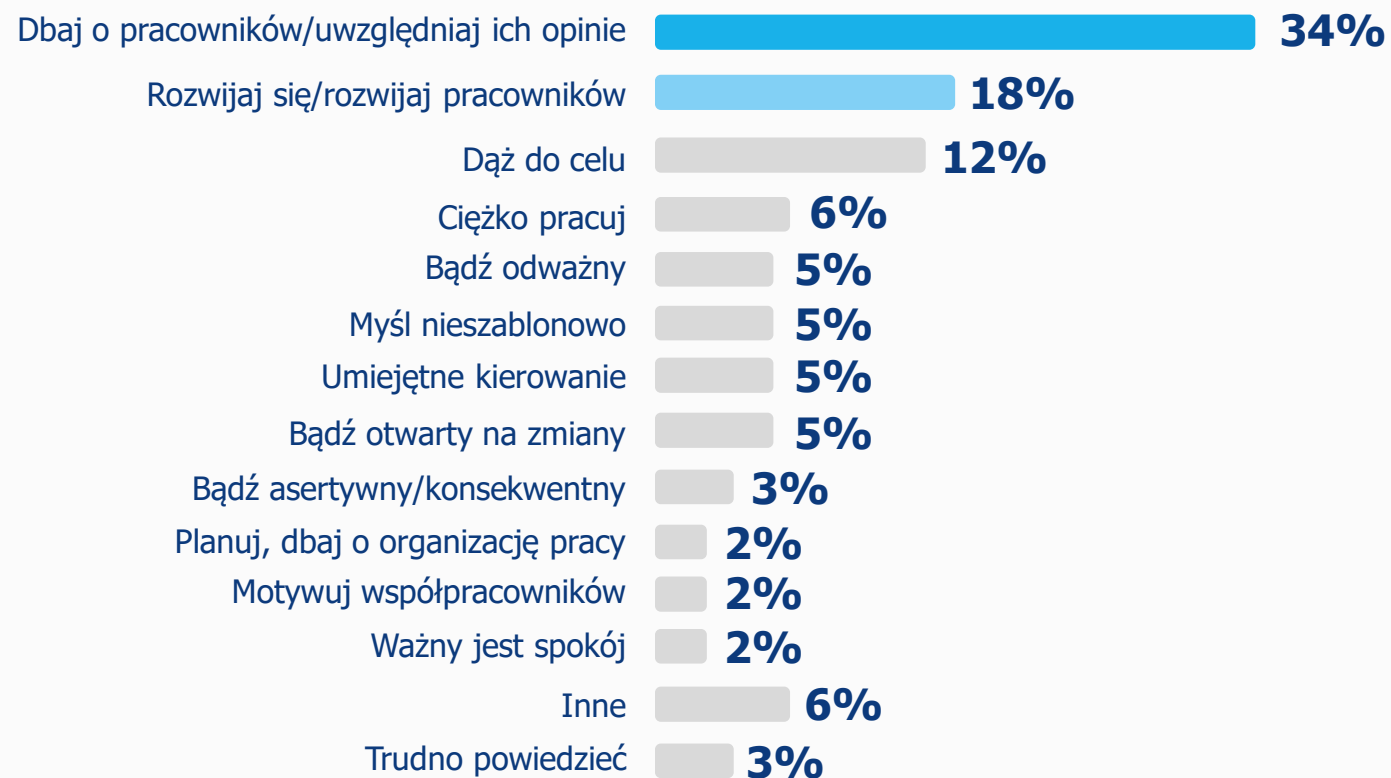
Jaka jest droga do osiągnięcia sukcesu Lidera?*



→ Aby odnieść sukces w roli Lidera, wg menedżerów trzeba ciężko pracować, dążyć do celu zachowując jednocześnie dobre relacje z zespołem.

Sukcesy, błędy i rady Liderów

Gdybyś miał dać innym Liderom jedną radę – jakby brzmiała?*



- Dobre relacje z pracownikami oraz partycypacyjny styl zarządzania to dla co trzeciego menedżera najważniejsza rada, jaką dałby innym Liderom.
- Na drugim miejscu znalazł się rozwój własny i innych pracowników.

Sukcesy, błędy i rady Liderów

Na podstawie Twoich obserwacji, jaki jest najczęstszy błąd popełniany przez Liderów?



- W najczęściej udzielanych odpowiedziach dotyczących błędów popełnianych przez Liderów dominują te dotyczące podejmowania decyzji, bierności w zarządzaniu oraz niejasnym kierunku działania.
- Co ciekawe, kluczowe umiejętności leaderskie takie jak delegowanie, czy udzielanie informacji zwrotnej znalazły się na końcu wymienianych błędów.

Sukcesy, błędy i rady Liderów - komentarz Trenera GFKM



Tomasz Owczarek, Trener GFKM

Co mówią nam Liderki i Liderzy o minionym roku, jak widzą rzeczywistość zarządczą, jakie dają zalecenia na przyszłość?

Według badanych to był udany rok, choć trudny i wymagający. Liderki i Liderzy rozczarowani obniżoną motywacją sądzą, że jej utrzymanie na wysokim poziomie stanowi największe wyzwanie na kolejny rok. Kwestia zaangażowania i motywacji pracowników może być wyzwaniem całego zarządzającego świata. Zjawisko Wielkiej Rezygnacji (najwyższy poziom samowolnych odejść z pracy w historii w USA) jest tego interesującym przykładem. The Great Resignation (lub The Great Quit) będące bezpośrednio związane z pandemią, ma swoje korzenie w rozczarowaniu pracą, wypaleniu zawodowym, w złym sposobie zarządzania, braku dbałości o pracownika i braku poczucia sensu codziennych zadań.

Co mogą zrobić Liderki i Liderzy w sytuacji obniżonego zaangażowania i motywacji?

Co zrobić, aby uniknąć potencjalnej Wielkiej Polskiej Rezygnacji? Nasi badani radzą: „dbaj o swoich pracowników” i „uwzględniaj ich opinie”. Można do tego dodać: pozwalaj na większy wpływ i kształtowanie sposobu pracy przez pracownika, nadawaj znaczenie i doceniaj jego codzienne działania. Budowanie środowiska utrzymującego wysoką motywację to dzisiaj podstawowe zadanie liderskie. Czy to zadanie jest proste? Niestety nie. Nasi respondenci wiedzą, aby osiągnąć sukces w roli Liderki, Lidera zostaje jedno - ciężka praca. A zatem kolejny rok dla Liderek i Liderów, to rok ciężkiej pracy nad utrzymaniem motywacji i zaangażowania. Swoją drogą nie zapominajmy zadbać o siebie, żeby nie dotknęła nas nasza własna mała rezygnacja.



Potrzeby Liderów

Potrzeby Liderów

Czego najbardziej potrzebujesz od Twojej organizacji, aby Twoje wyzwania w roli Lidera zostały zrealizowane?

15%

Odpowiednich
programów rozwojowych/
wsparcia przełożonego/
respektowanie granic między
życiem prywatnym a życiem
zawodowym

13%

Większej ilości
odpowiednich pracowników/
lepszych narzędzi pracy/
większego wpływu na to,
co dzieje się w firmie,
a co ma wpływ
na moją pracę

9%

Zewnętrznego
merytorycznego wsparcia
dotyczącego mojego
obszaru działania

6%

Wsparcia
Działu HR

→ Dobre programy rozwojowe, wsparcie od przełożonego oraz respektowanie granic między życiem prywatnym i zawodowym – to trzy główne potrzeby Liderów na 2022 rok.

Potrzeby Liderów

Jakich metod rozwojowych potrzebujesz, aby być lepszym Liderem?



→ Liderzy nie chcą tylko szkoleń. Liderzy potrzebują przemyślanych programów rozwojowych opartych o różnorodne narzędzia edukacyjne.

Potrzeby Liderów

W jakim stopniu szkolenia i programy rozwojowe oferowane przez Twoją firmę wzmacniają Twoje kompetencje leaderskie?



5%

Moja firma nie oferuje żadnych szkoleń i programów rozwojowych



65%

Częściowo wzmacniają moje kompetencje leaderskie



19%

W niewielkim stopniu wzmacniają moje kompetencje leaderskie



11%

Znacząco wzmacniają moje kompetencje leaderskie

- Co czwarty Lider nie bierze udziału w programach rozwojowych lub w niewielkim stopniu wzmacniają one jego kompetencje.
- Tylko 11% Liderów ocenia programy rozwojowe realizowane w ich firmach jako znacząco wzmacniające kompetencje.



Dominik Pieczewski, Trener GFKM

O tym, że rozwój to nie tylko szkolenia wie znacząca część Liderów i chyba każdy HR-owiec. Jednocześnie, jak pokazują wyniki naszego badania, dostarczenie Liderom zróżnicowanych i efektywnych programów rozwojowych wciąż stanowi wyzwanie dla wielu organizacji.

Projektując program rozwojowy w organizacji warto pamiętać o:

- ⌘ powiązaniu celów programu z celami strategicznymi organizacji,
- ⌘ rzetelnym zbadaniu potrzeb rozwojowych,
- ⌘ wykorzystaniu różnorodnych narzędzi edukacyjnych, które z jednej strony będą angażowały odbiorcę, z drugiej strony dostarczały mu nowoczesną wiedzę i umiejętności,
- ⌘ wykorzystaniu różnych metod dostarczających informację zwrotną na temat osiągniętych efektów,
- ⌘ rzetelnym sprawdzeniu efektów danego programu za pomocą konkretnych wskaźników.



Organizacja w oczach Liderów

Organizacja w oczach Liderów

Czy na podstawie Twoich doświadczeń, dobór Liderów w Twojej organizacji jest właściwy?



12%

Często na stanowiska liderskie w mojej organizacji trafiają osoby, które nie nadają się do tej roli



65%

Zdarza się, że na stanowiska liderskie w mojej organizacji trafiają osoby, które nie nadają się do tej roli



23%

Na stanowiska liderskie w mojej organizacji najczęściej trafiają właściwe osoby

- Tyko 23% Liderów uważa, że na stanowiska liderskie w ich organizacjach trafiają właściwe osoby.
- Zdecydowana większość uważa, że zdarzają się sytuacje, że na stanowiska liderskie trafiają osoby, które nie nadają się do tej roli.

Organizacja w oczach Liderów

Wybierz jedno z poniższych stwierdzeń, które najlepiej obrazuje sposób ustalania priorytetów w Twojej organizacji:

30%

Mam poczucie, że często zdarzają się sytuacje, w których dorzucamy jakieś nowe cele w organizacji bez ustalenia, które z nich są priorytetowe z punktu widzenia poświęcanego na nie czasu lub zasobów.

24%

Mam poczucie, że priorytetowe cele organizacji są na bieżąco omawiane z wszystkimi zespołami/działami/ menedżerami.

28%

Mam poczucie, że czasami mój dział/zespół musi dostosowywać się do priorytetowych celów organizacji bez wcześniejszej dyskusji na ten temat.

18%

Mam poczucie, że często priorytetowe cele organizacji nie są jasno ustalone, ponieważ wymagałoby to trudnych rozmów między zespołami/działami/menedżerami.

- Tylko 24% Liderów uważa, że priorytetowe cele organizacji są na bieżąco omawiane w organizacji.
- Pozostali wskazują, że proces ustalania priorytetów w ich organizacjach jest obciążony błędami takimi jak:
dorzucanie nowych celów, brak jasno zdefiniowanych priorytetów oraz brak dyskusji na ten temat w organizacji.



Dobrostan Liderów

Dobrostan Liderów

Oceń swoje aktualne obciążenie pracą:

45%

Czuję, że mam nieco
za dużo pracy do
wykonania

40%

Moje obciążenie pracą
jest na optymalnym
dla mnie poziomie

10%

Czuję, że mam
zdecydowanie
za dużo pracy
do wykonania

5%

Czuję, że mam nieco
za mało pracy do
wykonania

1%

Czuję, że mam
zdecydowanie
za mało pracy
do wykonania

- Liderzy regenerują się najczęściej, spędzając czas z najbliższymi oraz rozwijając swoje pasje.
- Do skutecznych metod zapewniających odpowiedni poziom energii na co dzień Liderzy zaliczają
- również odpowiednią organizację pracy oraz wyzwania w pracy.

Dobrostan Liderów

Jaka jedna rzecz lub czynność najlepiej zapewnia Tobie odpowiedni poziom energii na co dzień?

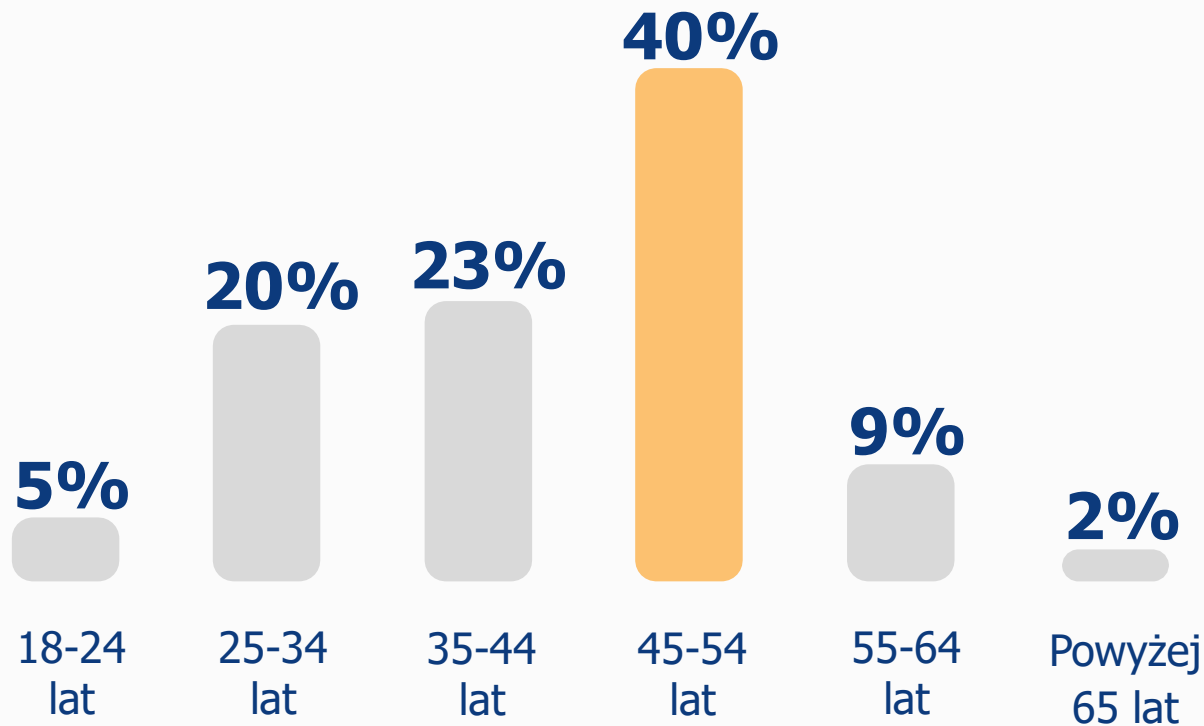


- Liderzy regenerują się najczęściej spędzając czas z najbliższymi oraz rozwijając swoje pasje.
- Do skutecznych metod zapewniających odpowiedni poziom energii na co dzień Liderzy zaliczają również odpowiednią organizację pracy oraz wyzwania w pracy.



Metodologia badania

Metodologia badania



51%
Kobiety

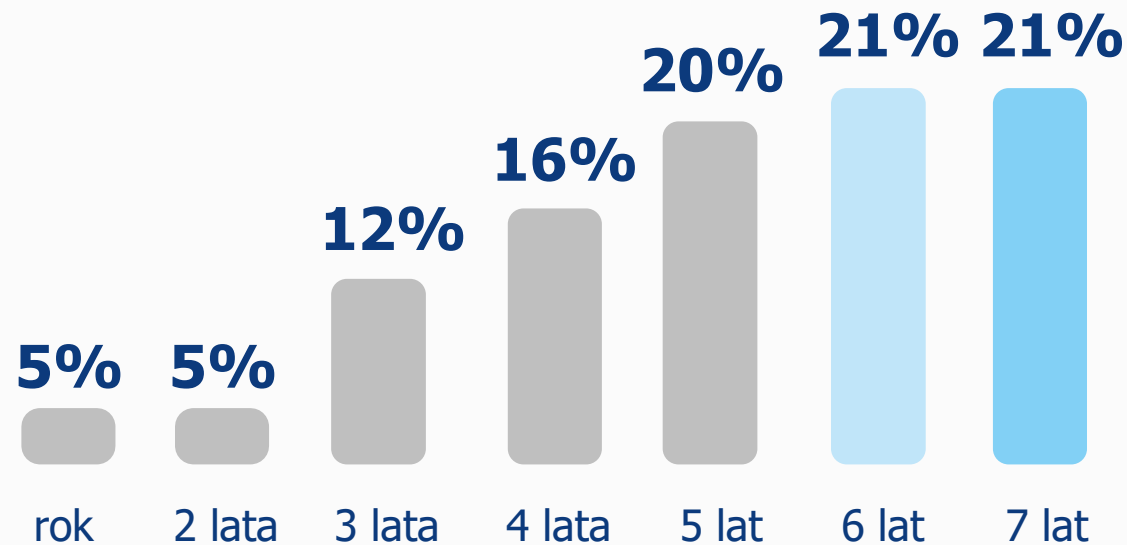


49%
Mężczyźni

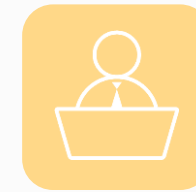
- Badanie przeprowadzono w listopadzie 2021 roku na próbie 508 kierowników.
- Badanie przeprowadzono metodą CATI (200 osób) oraz metodą CAWI (308 osób).

Metodologia badania

Staż pracy



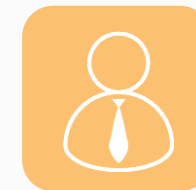
Obecne stanowisko pracy



9%
Członek zarządu
zarządzający właściciel



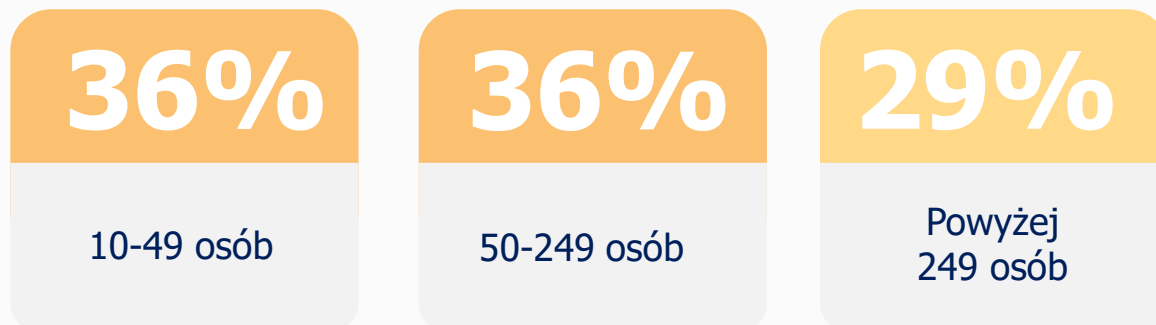
21%
Dyrektor (nie będący
członkiem zarządu)



70%
Kierownik

- Badanie przeprowadzono w listopadzie 2021 roku na próbie 508 kierowników.
- Badanie przeprowadzono metodą CATI (200 osób) oraz metodą CAWI (308 osób).

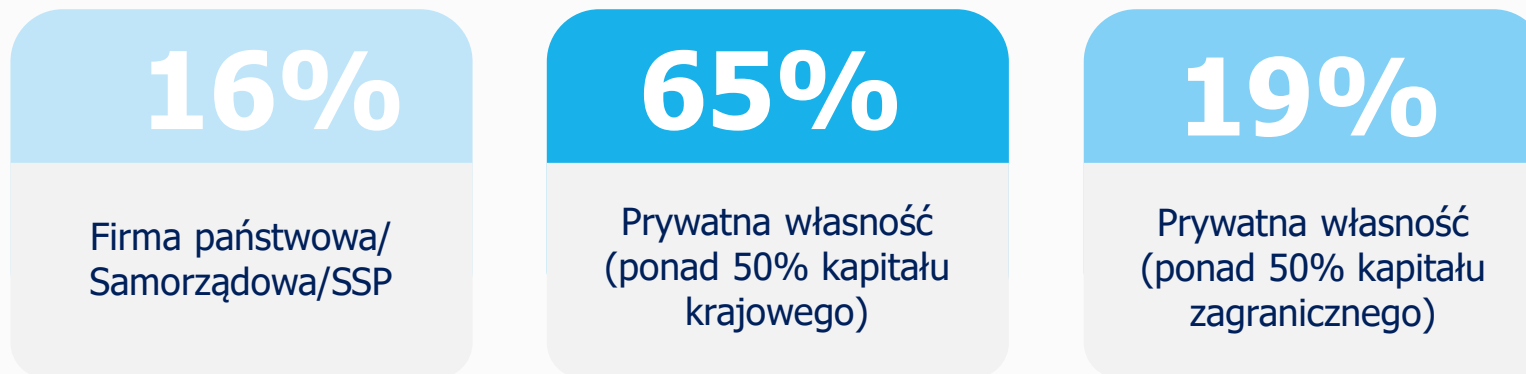
Ilość osób w firmie



Ilość bezpośrednich podwładnych



Forma działalności firmy



Wielkość miejscowości, w której pracuję





**Poszerz swoją
perspektywę**