



GDAŃSKA FUNDACJA
KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW

Badanie Liderów

Raport GFKM
Grudzień 2022

„**Rok Lidera 2022**” to drugie badanie w zakresie zarządzania, przygotowane przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów. Gdy przygotowywaliśmy pierwszy raport wydawało się, że badamy bardzo trudny dla liderów okres pandemii. Absolutnie nie spodziewaliśmy się dodatkowych trudności 2022 roku takich jak wojna, kryzys, inflacja.

Nasi Liderzy zajmujący najwyższe pozycje w firmach w trudnych czasach zaskakują optymizmem i dbałością o pracowników. **Pozytywne emocje są siłą, która może przekładać się na sukcesy i stabilizację firm.**

Analizując wyniki naszej ankiety zwracamy w naszym raporcie uwagę na różnice w postrzeganiu wyzwań i problemów w firmach przez różne grupy menedżerów. **Pojawia się zjawisko innej oceny wyzwań w zależności od pozycji, jak również płci menedżerów.**

Pojawienie się różnic może niepokoić, może też stanowić atut, gdy te różnice pojawiają się w jednym, zgranym zespole. **Różnorodność postrzegania zjawisk i wyzwań w dobrze funkcjonującym zespole pozwala podejmować lepsze i skuteczniejsze decyzje, bo oparte na wielu różnych opiniach.**

Nasi eksperci w komentarzach do badania przybliżą najciekawsze wątki i wyniki Raportu Lidera.

Pamiętajmy – budowa sprawnego zespołu menedżerów, umiejętna współpraca, dobra komunikacja to wyzwania, do których można się przygotować. Menedżerów każdego szczebla można wspierać poprzez właściwe relacje i stawianie celów. Można wzmacniać i rozwijać kompetencje. Niezbędna jest tylko dobra diagnoza i plan działań.



Informacje o badaniu



Metodologia

CAWI (Computer Assisted Web Interview), na panelu internetowym będącym własnością ARC Rynek i Opinia (www.epanel.pl).



Próba badawcza

Kierownicy/liderzy zespołów/działów w małych, średnich i dużych firmach

Podział próby na :

Kierownicy małych firm (10-49 pracowników), N=156

Kierownicy średnich firm (50-249 pracowników), N=138

Kierownicy z dużych organizacji (250+ pracowników), N=106

Całkowita liczebność próby: N=400



Termin realizacji

14.11-12.12.2022



LOI: 17 min



03	Informacje o badaniu
05	Wnioski z badania
08	Wyniki badania
09	Organizacja w oczach Liderów
20	Liderzy o 2022 roku
25	Perspektywy Liderów na 2023 rok
31	Błędy i rady Liderów
35	Dbanie o potrzeby pracowników oraz podejmowanie działań mających wpływ na życie innych
43	Potrzeby i dobrostan Liderów
50	Demografia



Wnioski z badania

10 ciekawych wniosków z badania

1. Co piąty Lider spotyka się z sytuacją, w której jego / jej **przełożony/a podejmuje decyzje bez wcześniejszych konsultacji**.
2. Za kluczową umiejętność w nadchodzących miesiącach uznawana jest **odporność na stres** – wskazuje ją aż 27% badanych.
3. Dla Członków Zarządów i Dyrektorów największym wyzwaniem w 2022 r. był **wzrost kosztów działalności**. Dla kierowników niższego szczebla wyzwaniem okazały się być przede wszystkim **oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń**. Liderzy przewidują jednocześnie, że wyzwania te nie zmienią się w 2023 roku.
4. **W 2022 Liderzy najbardziej rozczarowani byli postawami klientów / kontrahentów oraz odejściami pracowników i ich obniżoną motywacją.**
5. **Tylko 47% Liderów myśli o 2023 roku optymistycznie.**

10 ciekawych wniosków z badania cd.

6. **Kierownicy niższego szczebla częściej niż Dyrektorzy i Członkowie Zarządu dostrzegają negatywne zjawiska** w organizacji takie jak: brak zaufania pracowników do siebie nawzajem, zbyt duża ilość procedur czy dążenie po trupach do celu.
7. 24% badanych często boryka się ze **zbyt dużą ilością procedur** lub brakiem ich przejrzystości w organizacji.
8. Co drugi Lider przyznaje, że w jego / jej organizacji występuje **zjawisko zbyt dużej ilości pomysłów do realizacji**, przy jednoczesnej małej ilości realnych działań.
9. **Najwięcej nadziei na 2023 roku Liderzy wiążą z pracownikami** oraz pozycją organizacji na rynku.
10. Dla większości Liderów **relacje z podległymi pracownikami oraz ze współpracownikami wiążą się z pozytywnymi emocjami**. Ponad połowa badanych pozytywnie odbiera wyniki firmy i jej sytuację finansową, sposób załatwiania spraw w firmie oraz dostawców usług.



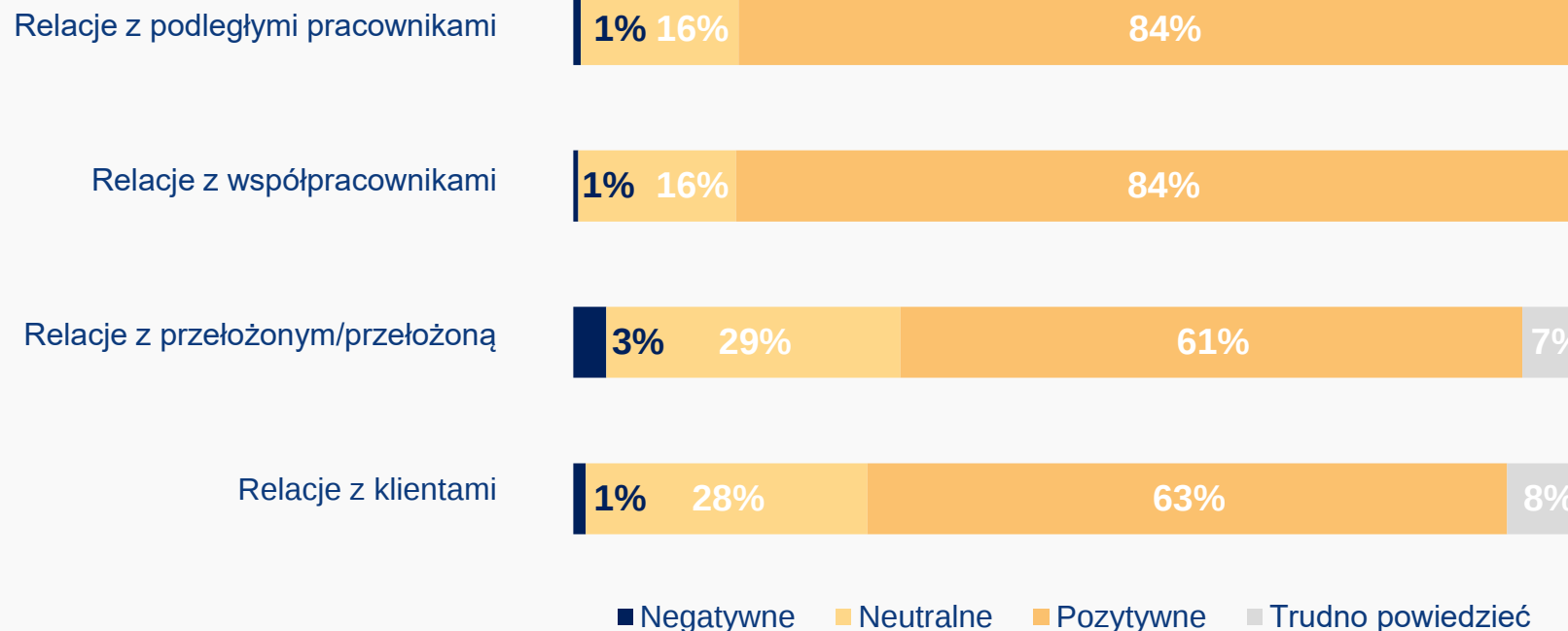
Wyniki badania



Organizacja w oczach Liderów

Emocje związane z relacjami

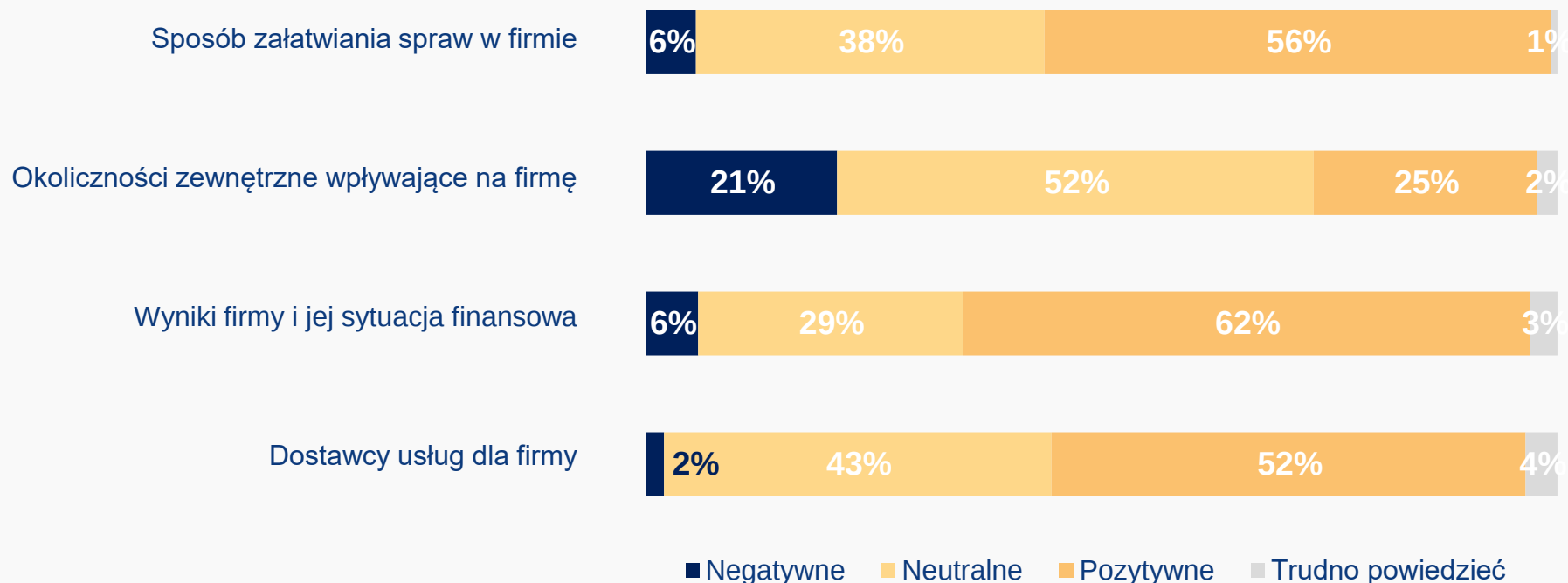
Jakie emocje budzą w Panu/i relacje z:



- Relacje z podległymi pracownikami oraz ze współpracownikami w większości budzą wśród Liderów pozytywne emocje.
- Relacje z przełożonymi wśród ponad połowy badanych budzą pozytywne emocje, a niemal 1/3 deklaruje neutralne emocje związane z tym obszarem.
- Relacje z klientami dla niemal 2/3 Liderów wiążą się z pozytywnymi emocjami, a dla 28% są neutralne.

Emocje związane z sytuacjami

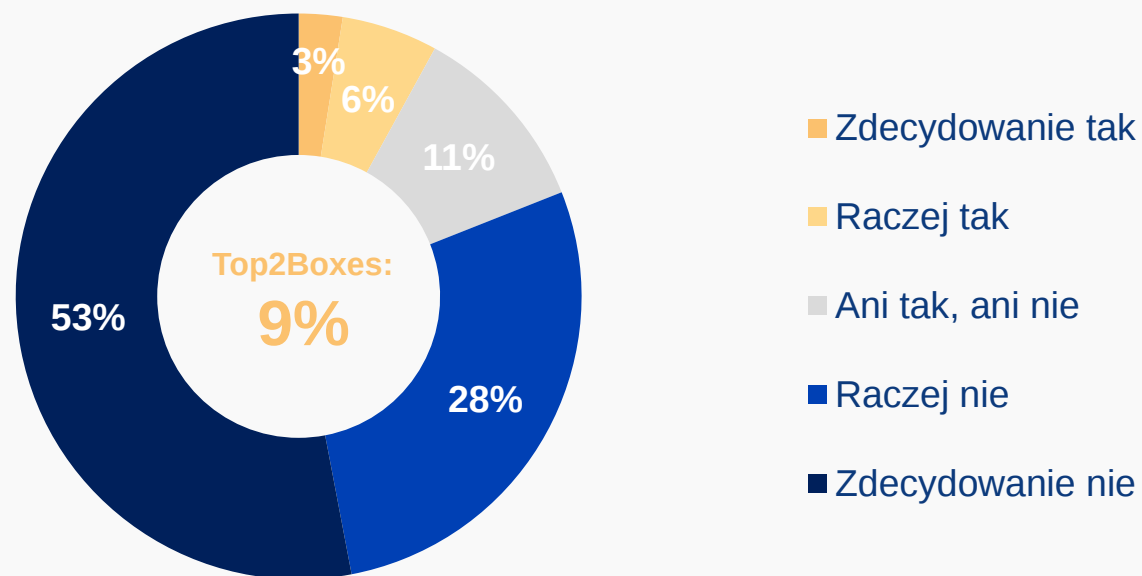
Jakie emocje budzi w Panu/i:



- Sposób załatwiania spraw w firmie wzbudza pozytywne emocje wśród ponad połowy badanych.
- Okoliczności zewnętrzne wpływające na firmę tylko wśród ¼ kojarzone są z pozytywnymi emocjami. Ponad połowa badanych określa je neutralnie, a dla 21% Liderów są one negatywne.
- Wyniki firmy i jej sytuacja finansowa budzi pozytywne emocje wśród 62% Liderów, a wśród 29% są one neutralne.
- Dostawcy usług dla firm budzą pozytywne emocje u ponad połowy badanych, a wśród 43% są one neutralne.

Poczucie samotności w miejscu pracy

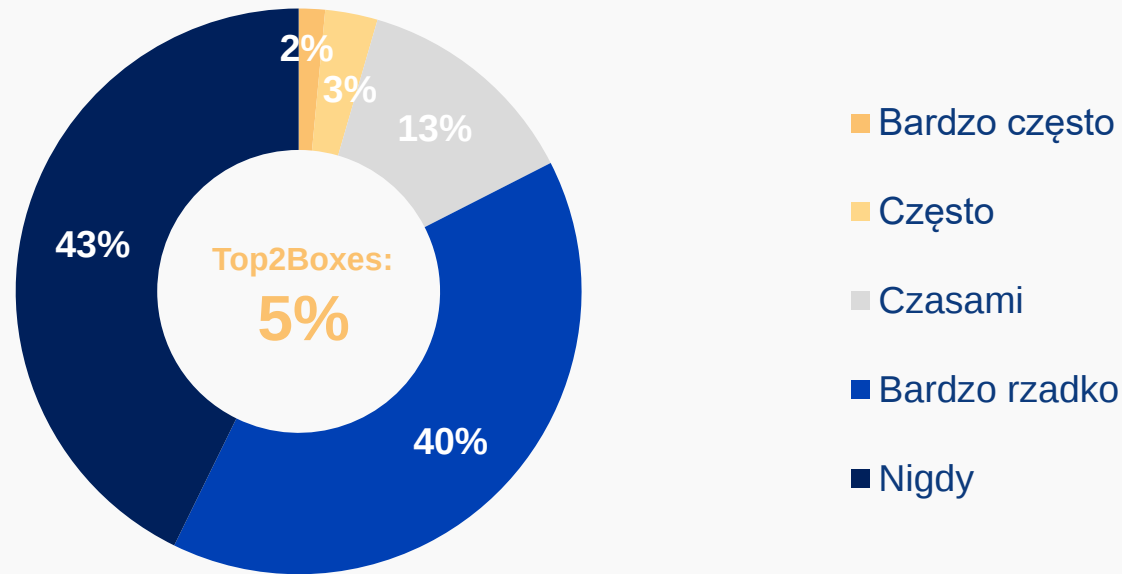
Czy jako Lider/ka czuje się Pan/i samotny/a w miejscu pracy?



- 81% Liderów deklaruje, że nie czują się oni samotni w miejscu pracy.

Pomijanie przez przełożonego w komunikacji z pracownikami

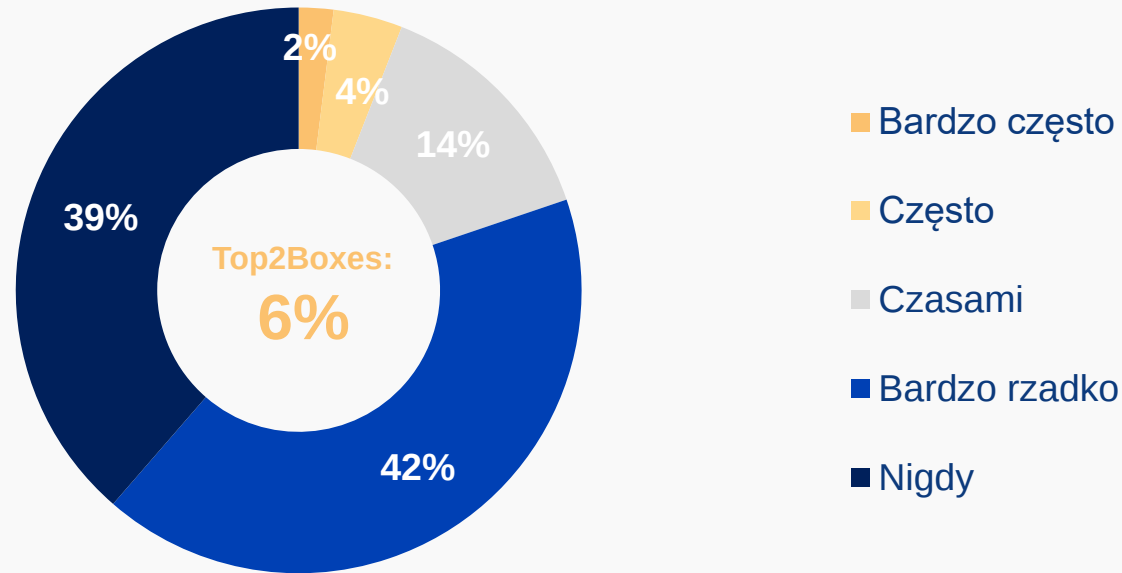
Jak często Pana/i przełożony w sposób nieuzasadniony pomija Pana/ią w komunikacji z Pana/i pracownikami?



- Badani Liderzy w większości nie czują się pomijani przez przełożonego w komunikacji z pracownikami. 83% nigdy nie doświadczyło takiej sytuacji, lub doświadcza jej bardzo rzadko.

Podjmowanie decyzji przez przełożonego bez uzgodnienia

Jak często Pana/i przełożony podejmuje decyzje dotyczące Pana/i obszaru bez uzgodnienia tego z Panem/ią?



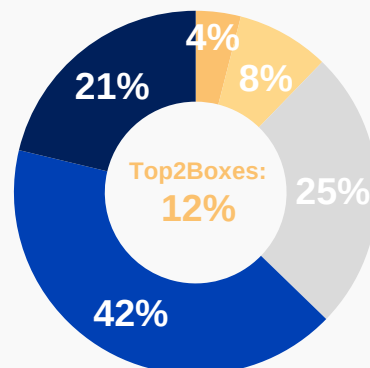
- Większość Liderów nigdy nie doświadczyła lub doświadcza bardzo rzadko sytuacji, w której przełożeni podejmują decyzje dotyczące ich obszarów, bez wcześniejszego uzgodnienia.

Zjawiska występujące w organizacjach (1/4)

Jak często w Pana/i organizacji występują następujące zjawiska:

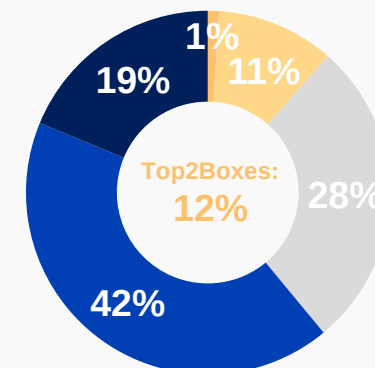
Zbyt duża dominacja jednej osoby lub grupy osób

- Bardzo często
- Często
- Czasami
- Bardzo rzadko
- Nigdy



	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczka
Bardzo często	5%	3%	4%
Często	5%	6%	10%
Czasami	23%	22%	26%
Bardzo rzadko	38%	43%	42%
Nigdy	30% ↑	25%	18% ↓

Brak zaufania pracowników do siebie nawzajem



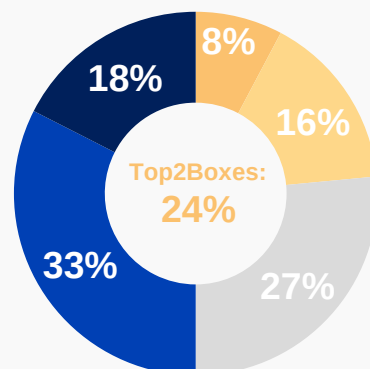
	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczka
Bardzo często	0%	1%	1%
Często	3% ↓	6%	13% ↑
Czasami	32%	28%	26%
Bardzo rzadko	41%	45%	42%
Nigdy	24%	19%	17%

- Liderzy w większości deklarują, że dominacja jednej osoby lub grupy osób występuje w ich organizacjach bardzo rzadko lub nie występuje nigdy. Członkowie zarządu istotnie częściej wskazują, że takie zjawisko nigdy nie ma miejsca w ich firmie.
- Niespełna 12% badanych uważa, że w ich firmach występuje brak zaufania pracowników do siebie nawzajem. Kierownicy istotnie częściej spotykają się z takim zjawiskiem w swoim miejscu pracy.

Zjawiska występujące w organizacjach (2/4)

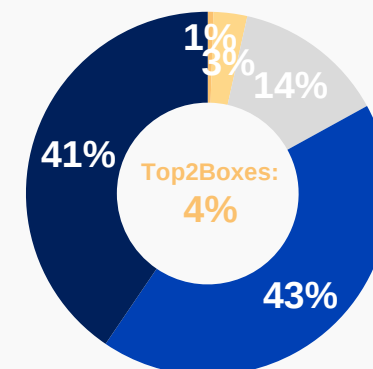
Jak często w Pana/i organizacji występują następujące zjawiska:

Za dużo procedur lub nieprzejrzyste procedury



	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczka
Bardzo często	3%	9%	9%
Często	6% ↓	22%	16%
Czasami	26%	25%	27%
Bardzo rzadko	38%	28%	32%
Nigdy	27% ↑	15%	16%

Otwarte podważanie kompetencji danej osoby przy innych pracownikach



	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczka
Bardzo często	0%	0%	1%
Często	0%	3%	4%
Czasami	14%	9%	15%
Bardzo rzadko	36%	31% ↓	47% ↑
Nigdy	50%	57% ↑	34% ↓

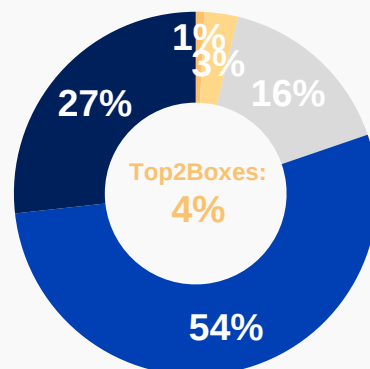
- Niemal ¼ Liderów uważa, że w ich organizacji jest za dużo procedur lub są one nieprzejrzyste. Członkowie zarządu istotnie częściej uważają, że zjawisko takie nie ma miejsca.
- Zdecydowana większość badanych nie spotkała się, lub spotyka się bardzo rzadko z otwartym podważaniem ich kompetencji przy innych pracownikach.

Zjawiska występujące w organizacjach (3/4)

Jak często w Pana/i organizacji występują następujące zjawiska:

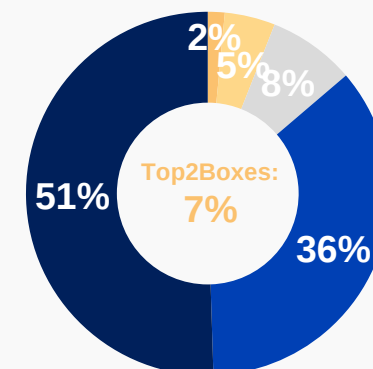
Brak możliwości obiektywnego rozwiązywania niepożądanych zjawisk lub konfliktów

- Bardzo często
- Często
- Czasami
- Bardzo rzadko
- Nigdy



	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczką
Bardzo często	0%	0%	1%
Często	2%	0%	4%
Czasami	14%	12%	18%
Bardzo rzadko	56%	46%	55%
Nigdy	29%	42% ↑	22% ↓

Dążenie po trupach do celu



	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczką
Bardzo często	0%	1%	2%
Często	2%	1%	6% ↑
Czasami	5%	3%	10% ↑
Bardzo rzadko	26%	31%	39% ↑
Nigdy	68% ↑	63% ↑	43% ↓

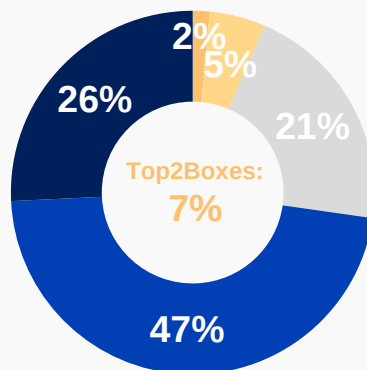
- Liderzy deklarują, że w ich organizacji brak możliwości obiektywnego rozwiązywania niepożądanych zjawisk lub konfliktów nie występuje, lub występuje bardzo rzadko. Dyrektorzy niebędący członkami zarządu istotnie częściej deklarują, że nigdy nie spotkali się z takim zjawiskiem w swojej firmie.
- Ponad połowa badanych nigdy nie spotkała się w swojej organizacji ze zjawiskiem „dążenia po trupach do celu”.

Zjawiska występujące w organizacjach (4/4)

Jak często w Pana/i organizacji występują następujące zjawiska:

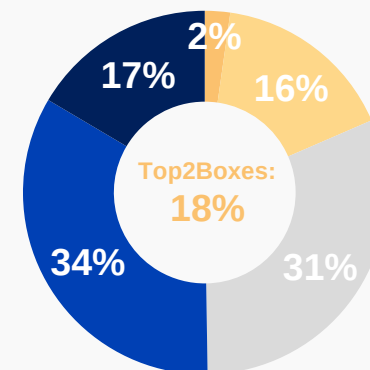
Zbyt duża niezależność pracowników

- Bardzo często
- Często
- Czasami
- Bardzo rzadko
- Nigdy



	MAŁE FIRMY 10-49 pracowników	ŚREDNIE FIRMY 50-249 pracowników	DUŻE FIRMY 250+ pracowników
Bardzo często	1%	1%	3%
Często	4%	5%	7%
Czasami	21%	20%	22%
Bardzo rzadko	44%	54%	43%
Nigdy	31% ↑	20% ↓	25%

Za dużo pomysłów na nowe działania, a za mało realnych działań



	MAŁE FIRMY 10-49 pracowników	ŚREDNIE FIRMY 50-249 pracowników	DUŻE FIRMY 250+ pracowników
Bardzo często	0% ↓	2%	6% ↑
Często	16%	12%	23% ↑
Czasami	28%	38% ↑	28%
Bardzo rzadko	33%	37%	31%
Nigdy	24% ↑	12%	12%

- Ponad ¼ badanych nigdy nie spotkała się ze zjawiskiem zbyt dużej niezależności pracowników w swojej firmie, a niemal połowa spotyka się z nim bardzo rzadko.
- Niespełna 1/5 Liderów spotyka się w swojej organizacji ze zjawiskiem zbyt dużej ilości pomysłów, a zbyt małej ilości realnych działań. Sytuacje te częściej mają miejsce w dużych firmach.

Co czyni nas szczęśliwymi? Na to pytanie starało się odpowiedzieć słynne, trwające ponad 80 lat, badanie The Harvard Study of Adult Development. Jaka jest najważniejsza odpowiedź z niego wynikająca?

Rozwijaj i dbaj o bezpieczne i bogate relacje z innymi ludźmi.

To dobra wiadomość, bo może sugerować, że polscy liderzy, mimo zewnętrznych trudności i niebezpieczeństw ostatnich miesięcy i lat, mają i będą mieli się dobrze.

Skąd taki wniosek? Coroczne badanie „Rok lidera” pokazuje, że **Polscy liderzy dobrze oceniają relacje w pracy, a na myśl o swoich relacjach ze współpracownikami odczuwają pozytywne emocje (84 %).**

Dobre relacje budują zaufanie i zaangażowanie. To fundament lojalności i otwartości w organizacjach.

Ostatnie miesiące „straszą” szefów takimi zjawiskami jak Quiet Quitting, czy wcześniej the Great Resignation, związanymi ze spadającą satysfakcją i minimalnym zaangażowaniem pracowników. **Być może więc jakość relacji ochroni polskie firmy przed możliwymi skutkami wspomnianych zjawisk.**

Na bazie właściwych, bezpiecznych relacji w organizacjach **możemy budować też potencjał kolektywnej inteligencji.** Zdolności zespołów do wspólnego innowacyjnego tworzenia i działania. Wyniki naszego badania sugerują dość dobre warunki do rozwoju tej zbiorowej zdolności. Mianowicie, **w ocenie badanych (ponad 60%) rzadko dochodzi do sytuacji dominacji jednej osoby nad innymi w relacjach zespołowych.** Liderzy dostrzegają równy wkład wszystkich we wspólną pracę. A ten **równy wkład właśnie znamionuje zespoły o najwyższym potencjale kolektywnej inteligencji.**

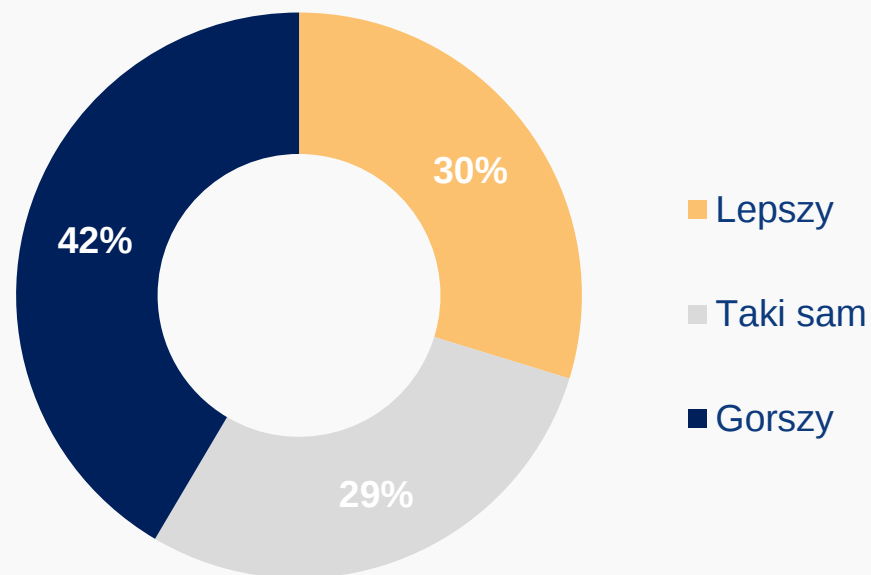




Liderzy o 2022 roku

Porównanie roku 2021 oraz 2022

W kontekście Pana/i roli Lidera/ki, rok 2022 był w stosunku do roku 2021:



- 30% badanych uważa, że rok 2022 był lepszy od 2021 w kontekście roli Lidera, a dla 42% był on gorszy.

Największe wyzwanie w minionym roku

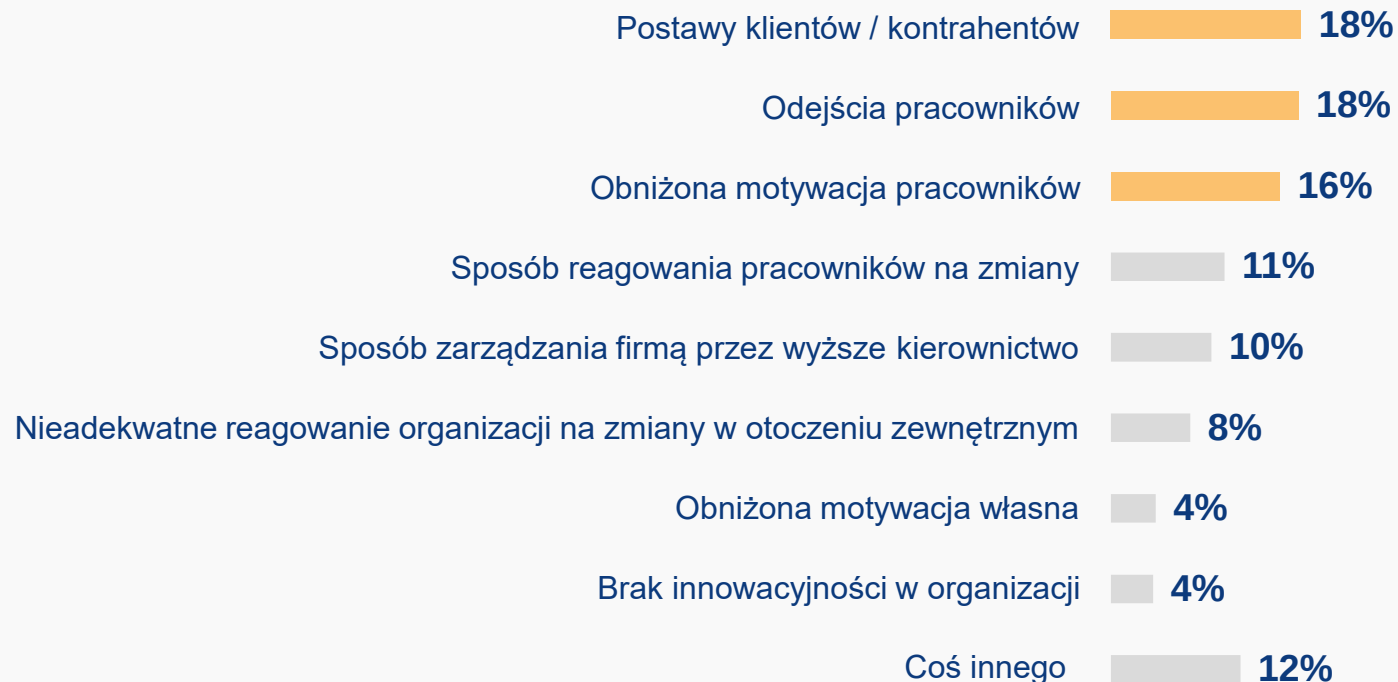
Co było w minionym roku największym wyzwaniem dla Pana/i jako Lidera/ki?

		Kobiety	Mężczyźni	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczką
Wzrost kosztów działalności	27%	20% ↓	34% ↑	36%	33%	23% ↓
Oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń	24%	28% ↑	19% ↓	8% ↓	10% ↓	31% ↑
Zarządzanie w zmieniających się okolicznościach	17%	21% ↑	12% ↓	14%	27% ↑	15%
Utrzymanie pracowników w miejscu pracy	15%	14%	16%	26% ↑	16%	12% ↓
Podtrzymanie zaangażowania pracowników	7%	7%	7%	6%	6%	7%
Osiągnięcie stawianych przede mną celów	7%	6%	7%	8%	3%	7%
Utrzymanie własnej motywacji	3%	3%	3%	0%	4%	3%
Coś innego	2%	2%	2%	3%	0%	2%

- Wzrost kosztów działalności był najczęściej wskazywany jako największe wyzwanie minionego roku. Nieco rzadziej Liderzy wybierali oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń.
- Dla kobiet istotnie większymi wyzwaniami minionego roku były oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń oraz zarządzanie w zmieniających się warunkach, podczas gdy dla mężczyzn najczęściej był to wzrost kosztów działalności.
- Wśród członków zarządu/zarządzających właścicieli znacznie częściej wyzwaniem było utrzymanie pracowników w miejscu pracy; wśród dyrektorów niebędących członkami zarządu – zarządzanie w zmieniających się okolicznościach; wśród kierowników – oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń.

Największe rozczarowanie w minionym roku

Jakie, z punktu widzenia Lidera/ki, było Pana/i największe rozczarowanie w minionym roku?



Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczką
24%	25%	15%↓
12%	15%	20%
9%	12%	19%↑
15%	10%	10%
2% ↓	6%	12%↑
5%	4%	9%
5%	6%	4%
0%	4%	5%
29%↑	16%	7% ↓

- Jako największe rozczarowanie minionego roku, Liderzy najczęściej wskazują postawy klientów / kontrahentów oraz odejścia pracowników, a nieco rzadziej obniżoną motywację pracowników.
- Wśród osób na stanowisku kierowniczym, największymi rozczarowaniami znacznie częściej są: obniżona motywacja pracowników oraz sposób zarządzania firmą przez wyższe kierownictwo.

Słowo podsumowujące miniony rok

Jak, w kontekście roli Lidera/ki, jednym słowem podsumowałby/łaby Pan/i miniony rok?



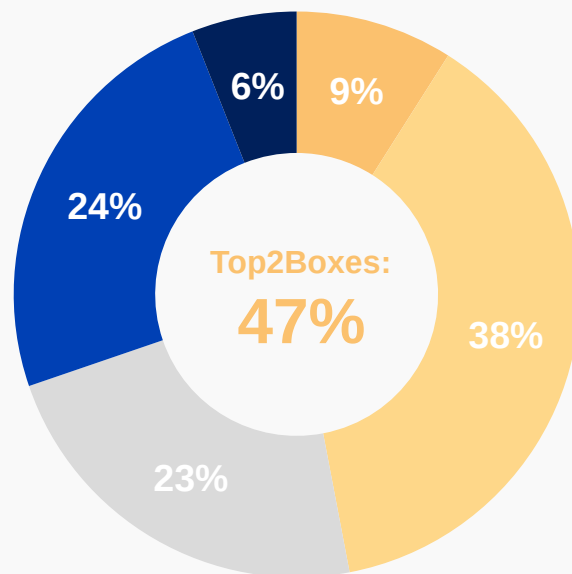
- Słowa, którymi najczęściej Liderzy opisaliby miniony rok to: dobry, trudny i ciężki.



Perspektywy Liderów na 2023 rok

Podejście do przyszłego roku w kontekście bycia Liderem

Jak, w kontekście bycia Liderem/ką, myśli Pan/i o przyszłym roku?



- Zdecydowanie optymistycznie
- Raczej optymistycznie
- Ani optymistycznie, ani pesymistycznie
- Raczej pesymistycznie
- Zdecydowanie pesymistycznie

Kobiety	Mężczyźni
7%	11%
43%↑	33%↓
23%	22%
23%	26%
4%	8%

- Niespełna połowa badanych Liderów myśli o przyszłym roku optymistycznie, a niemal ¼ nie ma sprecyzowanych oczekiwań.
- Kobiety istotnie częściej uważają, że w kontekście bycia Liderem/Liderką, przyszły rok będzie raczej optymistyczny.

Najważniejsze wyzwania w nadchodzącym roku

Jak Pan/i sądzi, co będzie dla Pana/i jako Lidera/ki najważniejszym wyzwaniem w nadchodzącym roku?



- Dla ¼ badanych Liderów, największymi wyzwaniami w nadchodzącym roku będą oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń oraz wzrost kosztów działalności.
- Podczas gdy członkowie zarządu istotnie częściej martwią się o wzrost kosztów działalności oraz o przetrwanie firmy, wśród kierowników największe obawy dotyczą oczekiwań pracowników dotyczących podwyższenia wynagrodzeń oraz podtrzymania zaangażowania pracowników.

Największa nadzieja w nadchodzącym roku

Co z poniższych rzeczy daje Panu/i największą nadzieję w nadchodzącym roku?



Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierownicza
18%	22%	19%
21%	19%	19%
29% ↑	15%	15%
15%	16%	17%
0% ↓	3%	10% ↑
0% ↓	6%	7%
2%	1%	6% ↑
3%	6%	3%
12% ↑	10%	3% ↓

- Największą nadzieją dla Liderów w nadchodzącym roku są ich pracownicy oraz pozycja organizacji na rynku. Nieco rzadziej wskazywany był rozwój organizacji oraz nowe wyzwania.
- Członkowie zarządu największą nadzieję pokładają w rozwoju organizacji, natomiast dla kierowników istotnie częściej jest to zmiana miejsca pracy oraz awans.

Kluczowe umiejętności Lidera w nadchodzącym roku

Jaka jedna umiejętność będzie dla Pana/i jako Lidera/ki kluczowa w nadchodzącym roku?



- Najczęściej wybieraną umiejętnością, która będzie kluczowa w nadchodzącym roku jest odporność na stres.
- Mężczyźni istotnie częściej uważają, że kluczową umiejętnością w nadchodzącym roku będzie motywowanie pracowników. Kobiety chętniej wskazują na dążenie do rezultatów oraz kompetencje cyfrowe związane z automatyzacją pracy.

Wojciech Parteka

Dyrektor ds. Klientów Strategicznych GFKM, Trener



Rok 2003 to zapewne rok zmian i niepewności. Będzie on wyzwaniem zarówno dla firm, jak i pracowników. **Tym mocniej wybrzmiewa potrzeba świadomego przywództwa, które pogodzi potrzeby związane z utrzymaniem wyników przez firmy oraz wymagania pracowników.**

Nasze badania pokazują jednoznacznie, że aby być skutecznym przywódcą i budować stabilną organizację w 2023, **lider powinien mieć więcej czasu na myślenie i naukę związaną min. z organizowaniem pracy własnej i swojego zespołu.** Winien jednoznacznie określać role i cel dla każdego z członków zespołu (dążenie do rezultatów, podejmowanie decyzji). Wspierać innowacyjność i krytyczne myślenie, ale to co najważniejsze, **to kreować wartość poprzez poświęcanie czasu na rzeczy lidarskie (zarządzanie zmianą, motywowanie).**

To wszystko po raz kolejny **wskazuje na potrzebę budowy tzw. architektury przywództwa (Poziomy Przywództwa), która umożliwi spójny i ustrukturyzowany rozwój całej organizacji,** gdzie wszyscy pracownicy są skoncentrowani na pracy, którą mają do wykonania i należy ona do ich poziomu przywództwa.

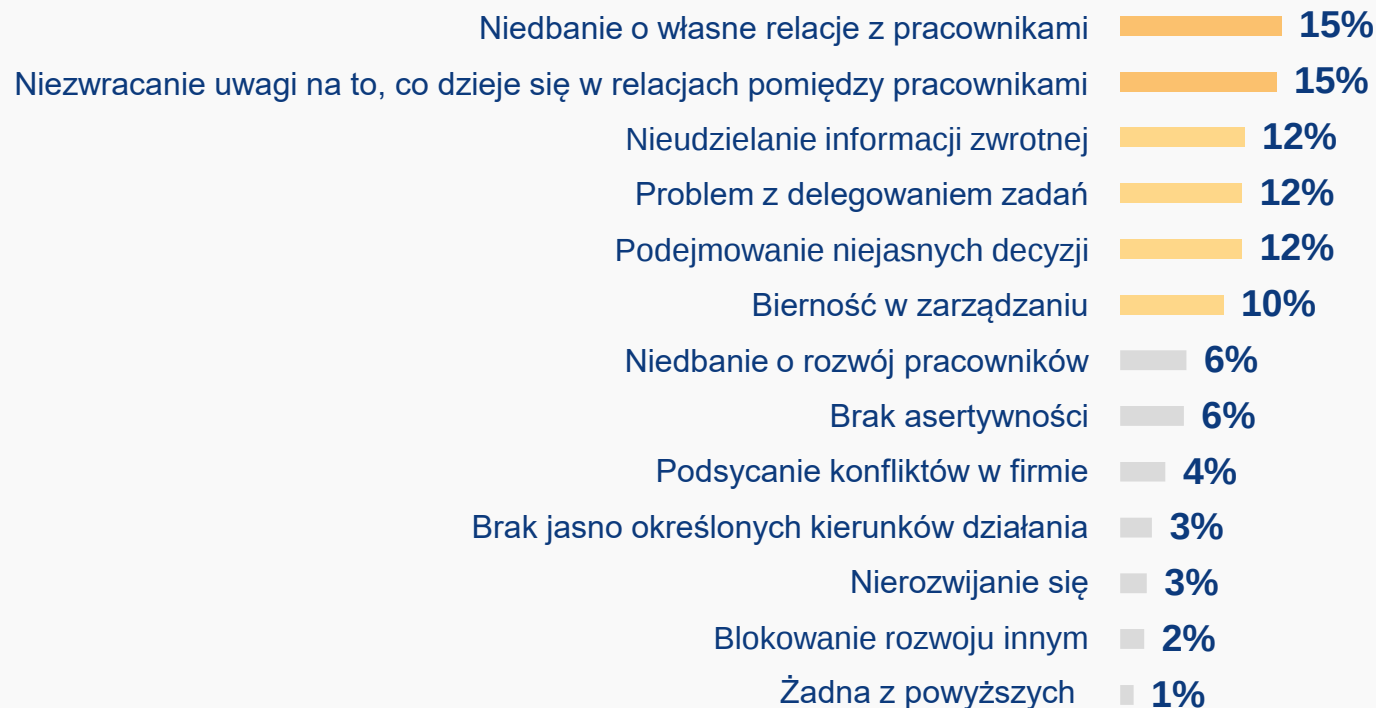




Błędy i rady Liderów

Najczęściej popełniany błąd przez Liderów

Na podstawie Pana/i obserwacji, jaki jest najczęstszy błąd popełniany przez Liderów?



Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczką
21%	13%	14%
12%	19%	14%
11%	7%	13%
9%	19%↑	10%
9%	9%	13%
14%	9%	9%
8%	1%	7%
6%	6%	6%
0%	7%	4%
0%	4%	3%
6%↑	0%	2%
2%	3%	2%
3%	0%	1%

- Błędy, wskazywane jako najczęściej popełniane przez Liderów to: niedbanie o własne relacje z pracownikami oraz niezwracanie uwagi na to, co dzieje się w relacjach pomiędzy pracownikami. Rzadziej wybierane były: nieudzielanie informacji zwrotnej, problem z delegowaniem zadań oraz podejmowanie niejasnych decyzji.
- Wśród dyrektorów niebędących członkami zarządu istotnie częściej wskazywany był problem z delegowaniem zadań, a wśród członków zarządu/zarządzających właścicieli – brak rozwoju.

Gdyby miał/a Pan/i dać innym Liderom jedną radę – jakby brzmiała?

Dbanie o zespół

*Bardzo dbajcie o komunikację w zespołach.
Najważniejsza jest dobra atmosfera wśród pracowników.
Budowanie pozytywnych relacji wśród współpracowników.
Najważniejsza jest praca w grupie i dążenie do celu.*

Dbanie o pracowników

*Słuchaj pracowników.
Ufaj pracownikom.
Traktuj innych tak jak, sam chciałbyś być traktowany.
Trzeba być szczerym wobec pracowników.*

Docenianie zespołu

*Bez zespołu nie pójdziesz do przodu.
Należy odpowiednio budować relacje z pracownikami. Być nie tylko szefem, ale i przyjacielem.
Każdy lider powinien być blisko swoich ludzi.*

Dbanie o siebie

*Poznaj siebie to zrozumiesz innego człowieka.
Zawsze myśl pozytywnie, zawsze jest wyjście z trudnej sytuacji.
Zdobывай doświadczenie i przygotuj się na zmiany.
Myślenie ma kolosalną przyszłość.*

- Wśród najczęstszych rad, których Liderzy udzieliliby sobie wzajemnie, można wyróżnić cztery kategorie:
 - Rady dotyczące dbania o dobre relacje w zespole oraz o panującą atmosferę między podwładnymi.
 - Rady dotyczące doceniania zespołowości pracy.
 - Rady dotyczące dbania o pracowników, ufania im oraz słuchania ich potrzeb.
 - Rady dotyczące dbania o samego siebie: o samorozwój oraz work-life balance.

Wydaje się, że temat relacji jest tematem wspólnym zarówno w pytaniu o błędy, jakie liderzy dostrzegają w zarządzaniu ludźmi przez innych, jak i pytaniu o rady, jakich liderzy udzielaliby innym w tym zakresie.

Sugeruje to, że dobre relacje z członkami zespołu są kluczowym aspektem skutecznego przywództwa.

Dopóki będziemy działać w hybrydowym trybie pracy, temat budowania zdrowych i autentycznych relacji w zespołach będzie nabierał coraz większego znaczenia. Praca zdalna ma wiele zalet, ale samotność jest jedną z pierwszych negatywnych konsekwencji tego trybu pracy. **Zadaniem liderów będzie budowanie zdrowych i autentycznych relacji w zespołach, z uwzględnieniem kontekstu pracy hybrydowej.**

Jak to robić? Poniżej kilka wskazówek dla Liderów zarządzających zespołami „hybrydowymi”.

- › Znajdź balans (nie za mało, nie za dużo) w spotkaniach 1:1 z pracownikami oraz całym zespołem
- › Ustal zdrowe, transparentne i wspólne zasady dotyczące godzin pracy, dostępności i możliwości wyjścia pracownika
- › Organizuj spotkania, które posiadają jasno ustalone cele, czas trwania, agendę, role i zadania
- › Buduj psychologiczne bezpieczeństwo poprzez zaznaczanie własnej omyłności, modelowanie ciekawości i wyznaczanie celów rozwojowych
- › Praktykuj z zespołem małe rytuały, które wzmacniają i budują więzi (np. wspólna kawa, posiłek, gra on-line itp.)

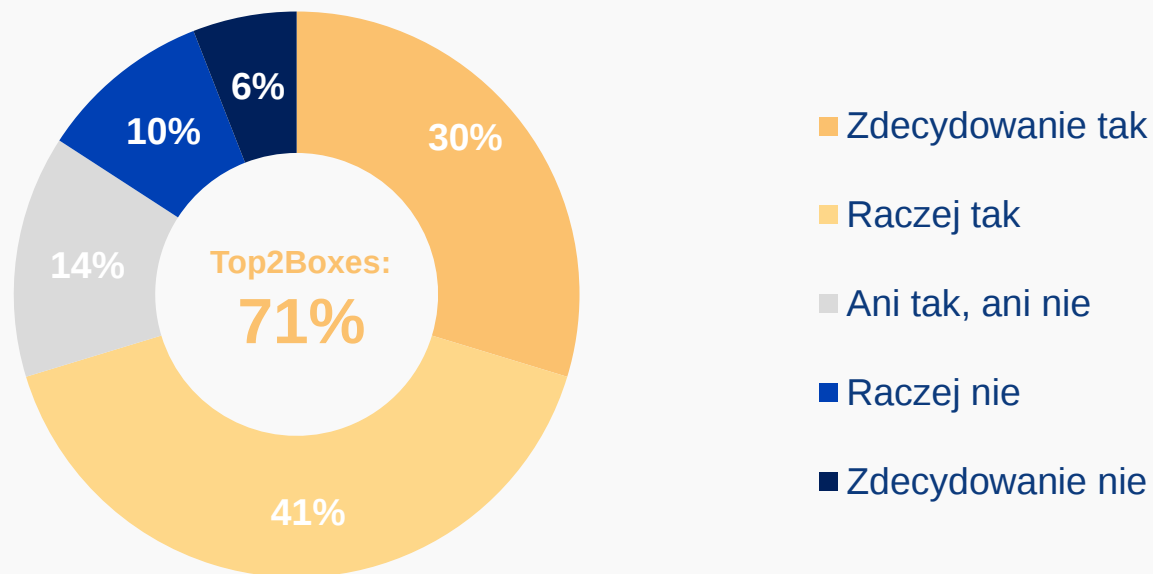




Dbanie o potrzeby pracowników oraz podejmowanie działań mających wpływ na życie innych

Ważność potrzeb pracowników wynikających z ich stanu zdrowia fizycznego/psychicznego

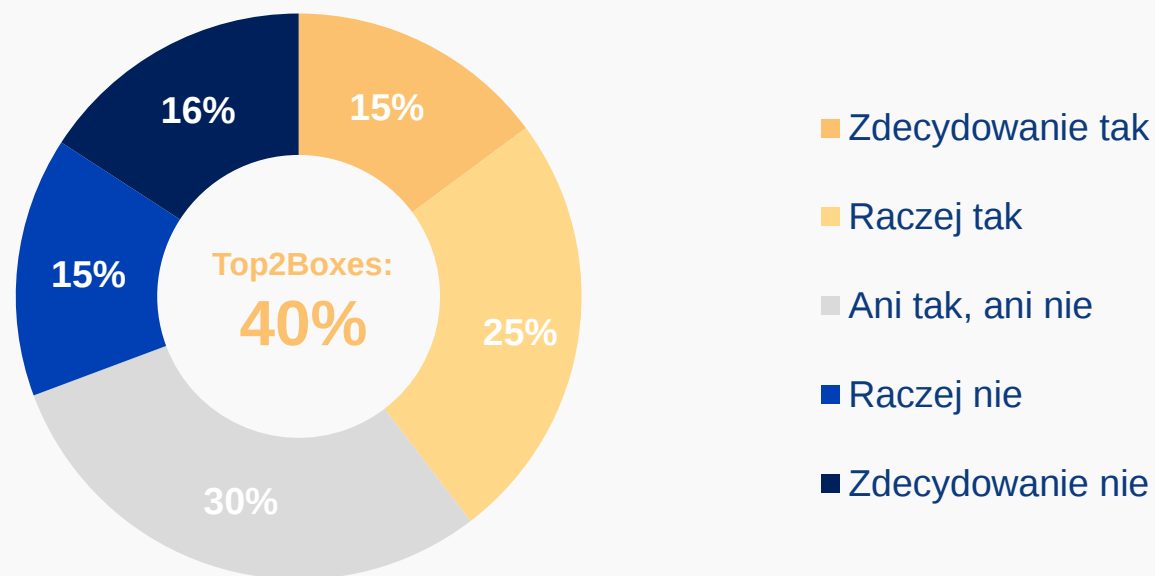
Czu uważa Pan/i, że Liderów oraz Liderki w Pana/i organizacji obchodzą potrzeby pracowników wynikające z ich stanu zdrowia fizycznego lub/oraz psychicznego?



- 71% Liderów jest zdania, że w ich organizacji brane są pod uwagę potrzeby pracowników wynikające z ich stanu zdrowia fizycznego lub/oraz psychicznego.

Ważność potrzeb pracowników wynikających z przynależności do grup mniejszościowych

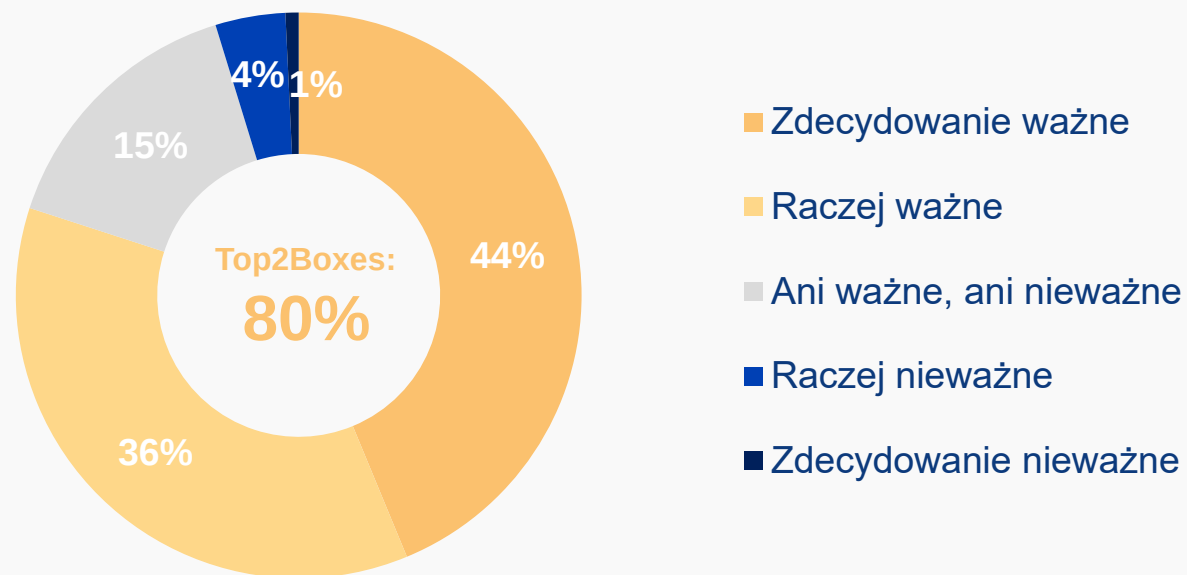
Czu uważa Pan/i, że Liderów oraz Liderki w Pana/i organizacji obchodzą potrzeby pracowników wynikające z ich przynależności do grup mniejszościowych?



- Tylko 40% Liderów deklaruje, że w ich organizacji ważne są potrzeby pracowników wynikające z ich przynależności do grup mniejszościowych. U niemal 1/3 potrzeby te nie są brane pod uwagę.

Znaczenie organizacji zadań mających pozytywny wpływ na życie innych ludzi

Na ile dla Pana/i jest ważne, aby Pana/i organizacja realizowała zadania mające pozytywny wpływ na życie innych ludzi?

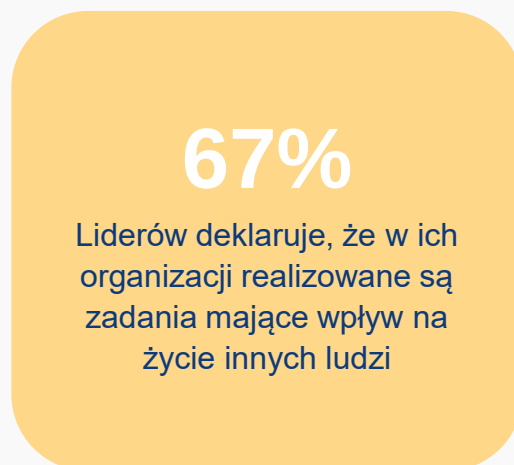


- Dla większości Liderów ważne jest, aby ich firma realizowała zadania mające pozytywny wpływ na życie innych ludzi.

Realizacja zadań mających wpływ na życie innych ludzi

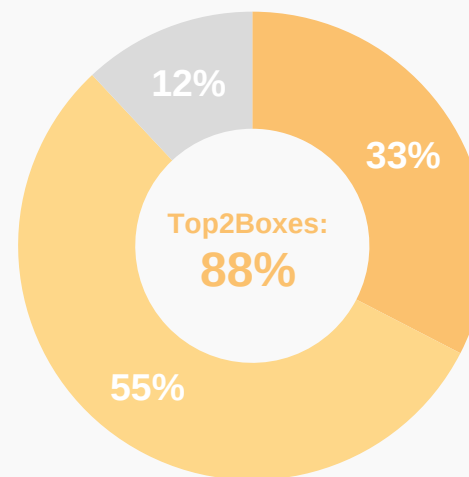
Czy w Pana/i organizacji realizowane są zadania mające wpływ na życie innych ludzi?
Jaki wpływ na życie innych ludzi mają zadania realizowane przez Pana/i organizację?

Realizowanie zadań mających wpływ na życie innych ludzi



Wpływ realizowanych zadań

Liderzy, którzy deklarują, że w ich organizacji realizowane są zadania mające wpływ na życie innych ludzi, N=267.



- Zdecydowanie pozytywny
- Raczej pozytywny
- Ani negatywny, ani pozytywny
- Raczej negatywny
- Zdecydowanie negatywny

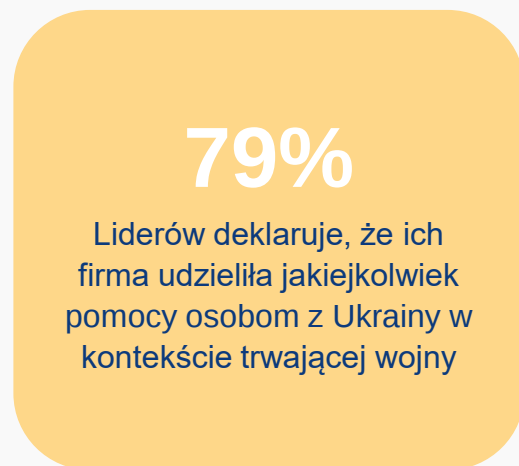
- Ponad 2/3 Liderów deklaruje, że w ich organizacjach realizowane są zadania mające wpływ na życie innych ludzi. Mężczyźni istotnie częściej zauważają obecność takich działań w swoim miejscu pracy.
- Zdecydowana większość badanych, których firmy realizują zadania mające wpływ na życie innych ludzi ocenia, że działania te mają pozytywny wpływ.

Udzielenie pomocy osobom z Ukrainy w kontekście trwającej wojny przez firmy

Czy Pana/i firma udzieliła jakiegokolwiek pomocy osobom z Ukrainy w kontekście trwającej wojny?

Jak ocenia Pan/i poziom pomocy, który Pana/i firma udzieliła osobom z Ukrainy w kontekście trwającej wojny?

Udzielanie pomocy osobom z Ukrainy w kontekście wojny



MAŁE FIRMY
10-49 pracowników

73% ↓

ŚREDNIE FIRMY
50-249 pracowników

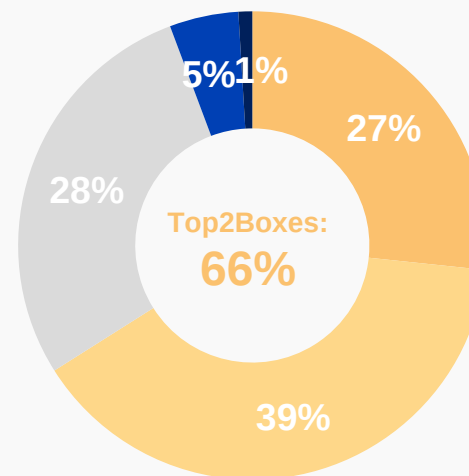
79%

DUŻE FIRMY
250+ pracowników

87% ↑

Ocena poziomu pomocy

Liderzy, którzy deklarują, ich firma udzieliła jakiegokolwiek pomocy osobom z Ukrainy w kontekście trwającej wojny, N=315.



■ Zdecydowanie wysoko

■ Raczej wysoko

■ Ani wysoko, ani nisko

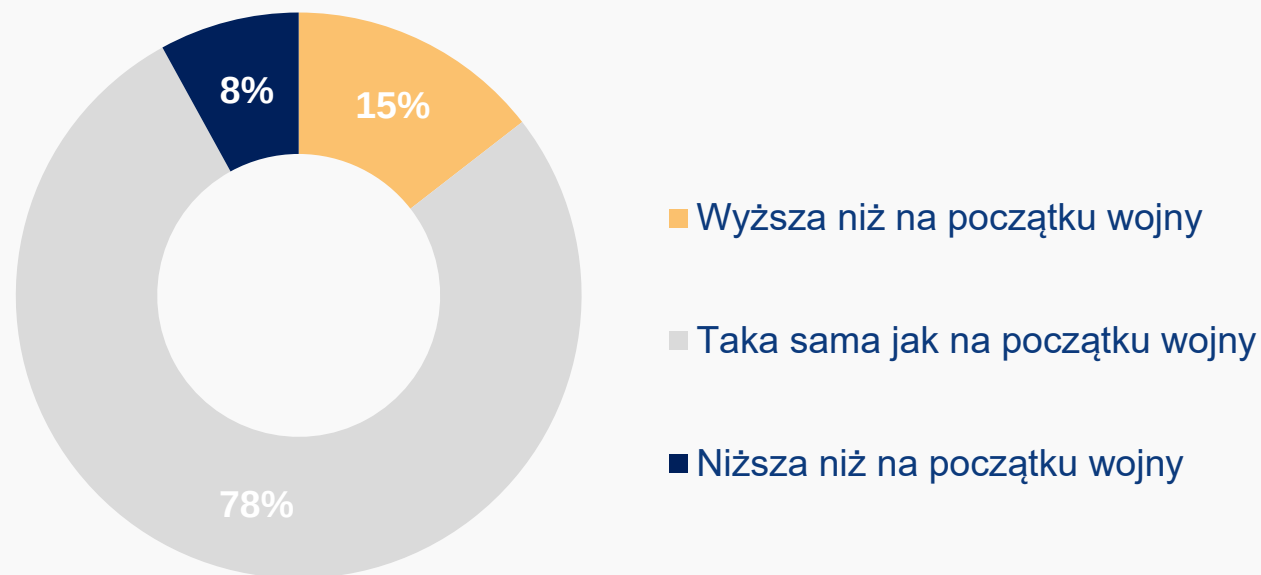
■ Raczej nisko

■ Zdecydowanie nisko

- 79% badanych deklaruje, że ich firmy udzieliły jakiegokolwiek pomocy osobom z Ukrainy w kontekście trwającej wojny. Liderzy w dużych firmach istotnie częściej zauważają takie działania w swoich organizacjach.
- Większość Liderów, których firmy udzieliły pomocy osobom z Ukrainy w kontekście trwającej wojny, ocenia jej poziom zdecydowanie wysoko lub raczej wysoko.

Otwartość na pracowników z Ukrainy

Czy z perspektywy Lidera, Pana/i otwartość na pracowników z Ukrainy jest obecnie:



- Zdecydowana większość Liderów deklaruje, że ich otwartość na pracowników z Ukrainy jest obecnie taka sama jak na początku wojny.

Beata Bednarczyk

Trener i Coach GFKM



Współpracując z wieloma liderami obserwuję duże wyczulenie na oczekiwania i potrzeby swoich podwładnych. **Liderzy podkreślają potrzebę większego zadbania o swoich podwładnych z uwagi na większą świadomość spowodowaną między innymi pandemią, wojną za naszymi granicami czy kryzysem.** Sporo pracowników ma oczekiwania między innymi w zakresie: budowania pozytywnej atmosfery pracy, balansu między życiem zawodowym i prywatnym, sensu pracy rozumianego nie tylko jako pracy na rzecz dobrego pracodawcy, ale dla firmy, z którą się utożsamiają.

Wielu kandydatów szukających pracy wybiera bardzo świadomie przyszłego pracodawcę i bierze pod uwagę więcej elementów, niż kiedyś. **Dla kandydatów ważne jest indywidualne podejście do pracownika, dodatkowe benefity, deklarowane wartości firmy oraz działania na rzecz lokalnej ludności czy osób potrzebujących wsparcia,** takie jak dla przykładu działania na rzecz osób poszkodowanych w wojnie, które podjęło w ostatnim roku bardzo wiele firm.

Pracownicy coraz częściej **w liderze szukają osoby o charakterze coacha czy mentora,** osoby która będzie ich wspierać w codziennej pracy poprzez częsty feedback, dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą i umożliwianie dalszego rozwoju.

Do lamusa odchodzi rola lidera oparta jedynie na organizowaniu i rozliczaniu pracy. Jestem przekonana, że **rola bezpośredniego lidera będzie miała coraz większe znaczenie w codziennej pracy zespołu** co z pewnością będzie wymagało przeorganizowania czy wzmocnienia innych działań czy nawyków u liderów, ale z pewnością pozytywnie wpłynie zarówno na zadowolenie zespołu jak i samego lidera.

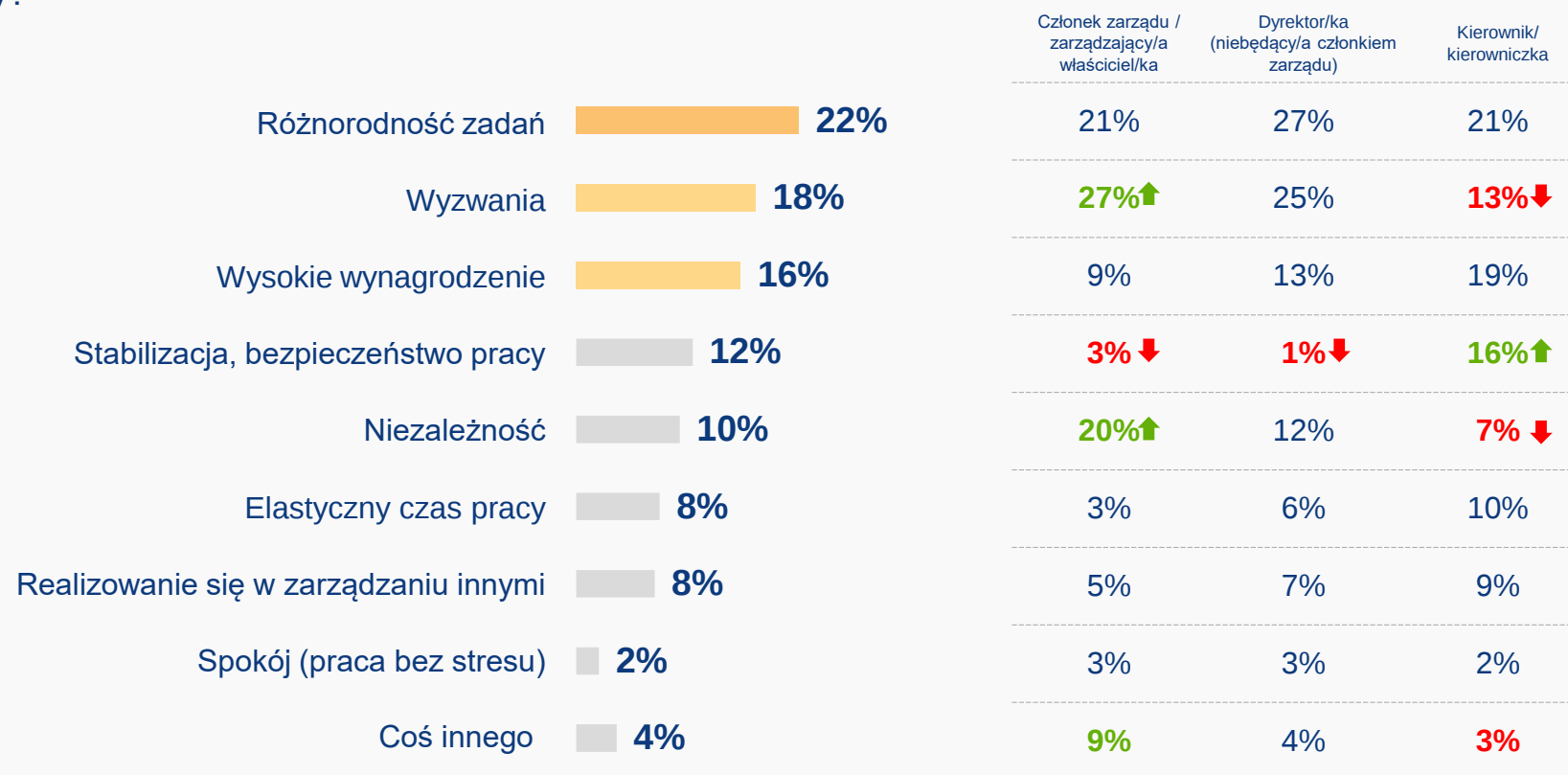




Potrzeby i dobrostan Liderów

Czynniki motywujące do pracy

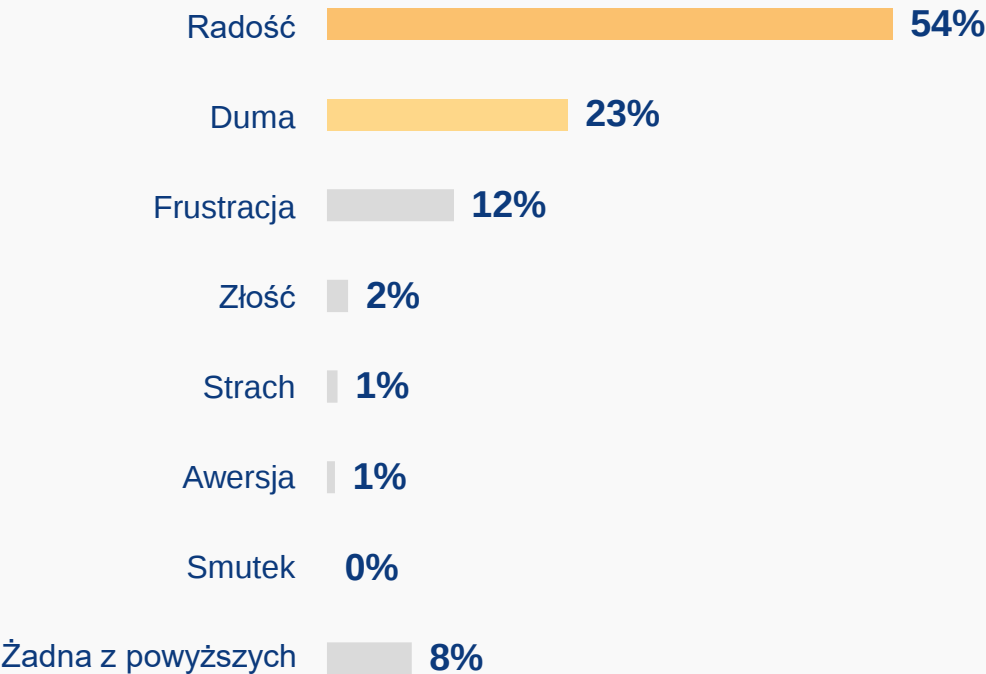
Co najbardziej motywuje Pana/ią do pracy?



- Czynnikiem najbardziej motywującym do pracy są: różnorodność zadań, wyzwania oraz wysokie wynagrodzenie.
- Wśród członków zarządu/zarządzających właścicieli znacznie częściej motywatorami są wyzwania oraz niezależność, a istotnie rzadziej jest to stabilizacja i bezpieczeństwo pracy.
- Stabilizacja i bezpieczeństwo pracy znacznie częściej istotne są dla kierowników, a rzadziej motywują ich wyzwania oraz niezależność.

Emocje towarzyszące w pracy

Która z poniższych emocji najczęściej towarzyszy Panu/i w pracy?



Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczka
67%↑	58%	49%↓
18%	21%	24%
3% ↓	7%	15%↑
0%	1%	3%
2%	3%	0%
0%	1%	1%
0%	0%	0%
11%	7%	7%

- Ponad połowa badanych Liderów deklaruje, że najczęściej w pracy towarzyszy im radość, a niemal ¼ poczucie dumy.
- Podczas gdy członkowie zarządu/zarządzający właściciele znacznie częściej odczuwają w pracy radość, kierownicy rzadziej identyfikują się z tą emocją.
- Kierownicy natomiast istotnie częściej zmagają się z uczuciem frustracji.

Czynności zapewniające odpowiedni poziom energii

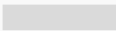
Jaka jedna rzecz lub czynność najlepiej zapewnia Panu/i odpowiedni poziom energii na co dzień?



- Dla ponad ¼ Liderów tym, co najlepiej zapewnia odpowiedni poziom energii na co dzień jest czas z rodziną lub przyjaciółmi, a nieco rzadziej sen. Trzecią, najczęściej wybieraną czynnością są ćwiczenia fizyczne / sport.
- Ćwiczenia fizyczne i sport jako czynność zapewniająca odpowiedni poziom energii istotnie częściej wskazywana jest przez mężczyzn.

Oczekiwania względem organizacji

Czego najbardziej potrzebuje Pan/i od swojej organizacji, aby Pana/i wyzwania w roli Lidera/ki zostały zrealizowane?

		Kobiety	Mężczyźni	Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczka
Wsparcia przełożonego	 23%	29% ↑	17% ↓	15%	30%	24%
Większej ilości odpowiednich pracowników	 15%	13%	18%	15%	13%	15%
Stabilności i bezpieczeństwa rozumianych jako respektowanie zasad i nie naruszanie kompetencji na moim stanowisku	 15%	12%	18%	23% ↑	18%	12% ↓
Większego wpływu na to, co dzieje się w firmie, a co ma wpływ na moją pracę	 11%	12%	10%	8%	15%	11%
Respektowania granic między życiem prywatnym a życiem zawodowym	 8%	8%	8%	9%	0% ↓	10%
Zewnętrznego merytorycznego wsparcia dotyczącego mojego obszaru działania	 8%	6%	9%	3%	1% ↓	10% ↑
Odpowiednich programów rozwojowych	 7%	8%	6%	11%	7%	6%
Lepszych narzędzi pracy	 6%	5%	7%	8%	4%	6%
Wsparcia Działu HR	 2%	2%	1%	0%	1%	2%
Coś innego	 6%	5%	6%	9%	9%	4% ↓

- Liderzy, aby realizować się w swojej roli, potrzebują najczęściej wsparcia przełożonego, ale też większej ilości odpowiednich pracowników oraz stabilności i bezpieczeństwa.
- Kobiety istotnie częściej potrzebują wsparcia ze strony przełożonego.
- Członkowie zarządu znacznie częściej oczekują stabilności i bezpieczeństwa rozumianych jako respektowanie zasad i nie naruszanie kompetencji na ich stanowisku.
- Kierownicy istotnie częściej potrzebują zewnętrznego merytorycznego wsparcia dotyczącego obszaru ich działania, a mniejsze znaczenie ma dla nich stabilność i bezpieczeństwo.

Oznaki zmiany na lepsze w firmie

Po czym by Pan/i poznał/a, że Pana/i życie w organizacji zmienia się na lepsze?



Członek zarządu / zarządzający/a właściciel/ka	Dyrektor/ka (niebędący/a członkiem zarządu)	Kierownik/ kierowniczka
5% ↓	15%	30% ↑
29% ↑	21%	15% ↓
12%	10%	20% ↑
21%	30% ↑	10% ↓
14%	9%	7%
5%	9%	10%
8%	4%	6%
8% ↑	1%	2%

- Symptodem sugerującym, że życie w organizacji zmienia się na lepsze, najczęściej jest wyższa pensja. Nieco rzadziej badani wskazywali także na lepsze wyniki firmy i jej sytuację finansową, lepszy sposób załatwiania spraw w firmie oraz poprawę okoliczności zewnętrznych wpływających na firmę.
- Wśród członków zarządu, oznaką zmian na lepsze są częściej lepsze wyniki firmy i jej sytuacja finansowa. Dla dyrektorów niebędących członkami zarządu jest to przede wszystkim poprawa okoliczności zewnętrznych wpływających na firmę.
- Dla kierowników, istotnie częściej oznaką zmian na lepsze jest wyższa pensja oraz lepszy sposób załatwiania spraw w firmie.

Wyzwania i nowe cele są wciąż od lat czynnikiem najbardziej motywującym liderów na całym świecie. W świetle naszego raportu taką postawę deklaruje aż 27% członków zarządu i kadry zarządzającej w Polsce.

Im niżej w dół w strukturze organizacyjnej, tym bardziej liczy się wynagrodzenie i stabilizacja w miejscu pracy. Dla co 10-tego kierownika wartością jest elastyczny czas pracy i możliwość dostosowania go do własnych potrzeb.

Staje się coraz bardziej oczywiste, że komfort emocjonalny w miejscu pracy staje się kluczowym aspektem w dzisiejszym środowisku pracy. **Nasze samopoczucie psychiczne staje się tak samo ważne jak stabilność finansowa**, a to podkreśla potrzebę wsparcia ze strony przełożonych w organizacji. W rzeczywistości niedawne badanie wykazało, że 23% respondentów określiło wsparcie ze strony przełożonych jako jedno z najbardziej cenionych oczekiwań wobec organizacji.

Na najwyższych stanowiskach dominują emocje takie jak radość i duma, a wraz ze obniżaniem drabiny hierarchii kluczowym uczuciem staje się frustracja.

Po czym poznajemy, że w pracy nasze życie zmienia się na lepsze?

Pieniądze są silnym czynnikiem motywującym, zwłaszcza w krótkim okresie i mogą również wskazywać, że organizacja się poprawia. **Dla pracowników niższego szczebla ważniejsze są pieniądze, podczas gdy dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla ważniejsze są wyniki finansowe.** Oznacza to również, że znaczenie pieniędzy różni się w zależności od zajmowanego stanowiska w firmie.

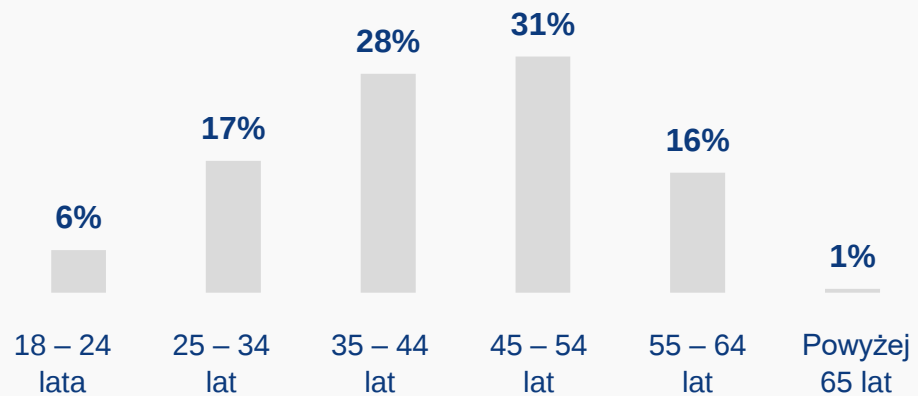




Demografia

Informacje o respondentach

Wiek



Płeć

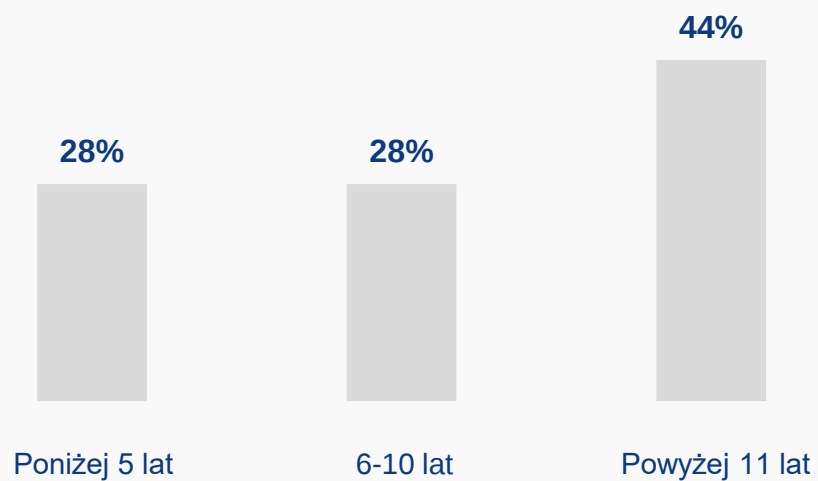


52%
Kobiety



48%
Mężczyźni

Staż pracy



Obecne stanowisko



17%

Członek zarządu
zarządzający właściciel



17%

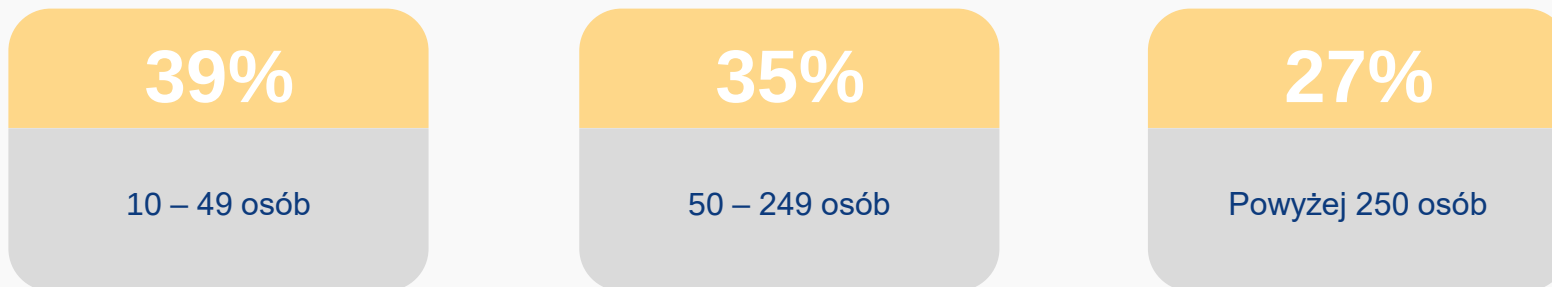
Dyrektor (nie będący
członkiem zespołu)



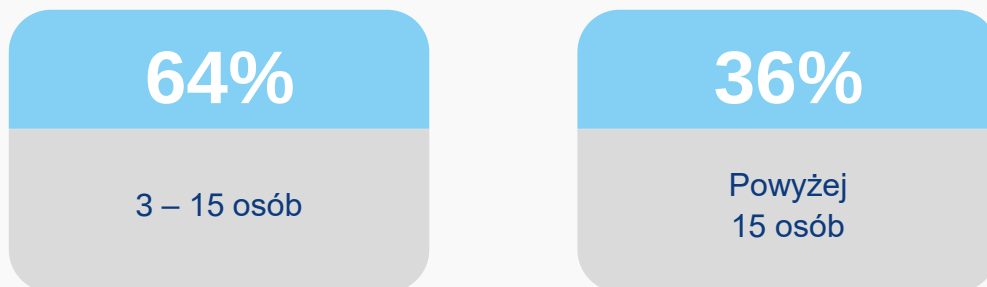
67%

Kierownik

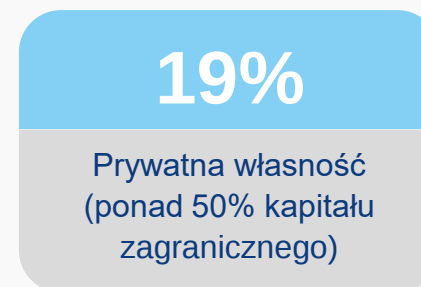
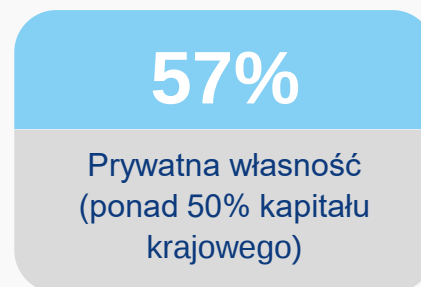
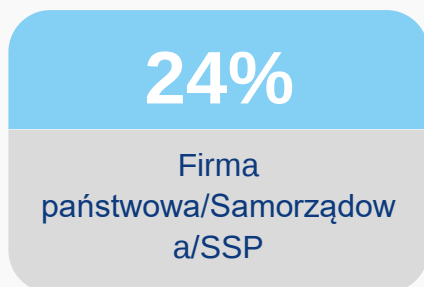
Ilość osób w firmie



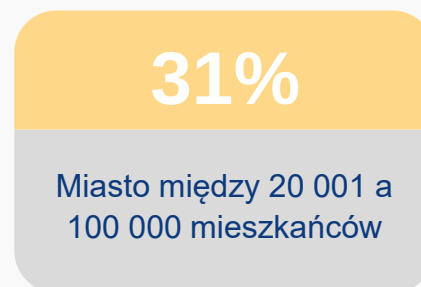
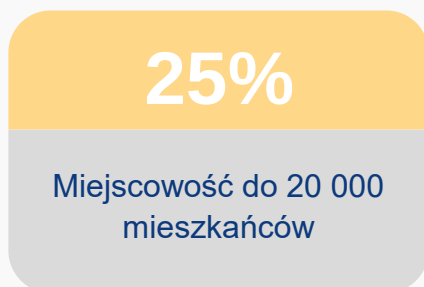
Ilość bezpośrednich podwładnych



Forma działalności firmy



Wielkość miejscowości, w której pracuję





GDAŃSKA FUNDACJA
KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW

Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów

al. Grunwaldzka 472

80-309 Gdańsk

tel.: (+48 58) 558 58 58

gfkm@gfkm.pl



Dziękujemy za uwagę!