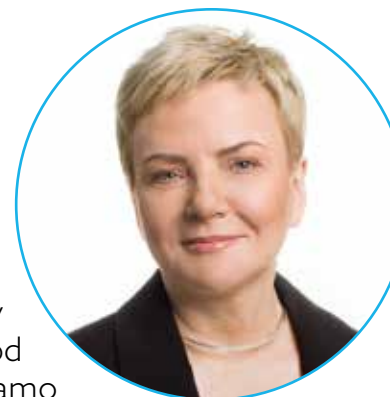


Badanie Liderów

Raport GFKM „HORYZONT 2024 – od refleksji do działania”
Styczeń 2024



Jolanta Szydłowska,
Prezeska Zarządu GFKM



Raport z badania liderów pt. „HORYZONT 2024 – od refleksji do działania”, to trzecia już edycja publikacji opracowanej na zlecenie Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów. Mając już pewną perspektywę badawczą, postanowiliśmy kolejny raz dowiedzieć się między innymi jak menedżerowie postrzegają 2023 rok pod kątem wyzwań i osiągniętych celów oraz z czym będą się mierzyli w 2024 roku. Samo badanie jest bardzo obszerne – porusza szereg zagadnień z kategorii samooceny dokonanej przez liderów oraz ich projekcji odnośnie rozpoczynającego się roku, a także szczegółowe opinie pracowników dotyczące bardzo wielu aspektów z zakresu pracy i współpracy z przełożonymi. Niniejszy raport prezentuje tylko niewielki wycinek złożonej problematyki dotyczącej przywództwa oraz zarządzania, a także refleksji i planów liderów w Polsce na 2024 rok.

Analizując wyniki badań zawarte w niniejszym raporcie moją szczególną uwagę zwraca potrzeba relacji, kontaktu z przełożonymi, pojawiająca się szczególnie po stronie najmłodszych pracowników. Ta potrzeba wyartykułowana w raporcie wskazuje jak ważne stają się kontakty pomiędzy ludźmi. To również wyzwanie, na które liderzy będą musieli odpowiadać poprzez otwarcie się na tę potrzebę oraz poprzez doskonalenie swoich umiejętności oraz wrażliwość.

Raport został wzbogacony komentarzami ekspertów GFKM, którzy przybliżają najciekawsze wątki i wyniki, a także rekomendacjami zespołu badawczego. Osoby zainteresowane pogłębieniem wiedzy na temat konkretnych zagadnień lub mające dodatkowe pytania zapraszamy do kontaktu.

INFORMACJE O BADANIU

Badanie liderów



Metodologia

CATI (Computer Assisted Telephone Interview)



Próba badawcza

Całkowita liczebność próby: N = 400

Podział próby na:

- kierownicy małych firm (10-49 pracowników), N = 150
- kierownicy średnich firm (50-249 pracowników), N = 150
- kierownicy dużych organizacji (250+ pracowników), N = 100



Termin realizacji

06-24-11.2023



LOI:

15 minut

Badanie pracowników

Metodologia

CAWI (Computer Assisted Web Interview)

Próba badawcza

Całkowita liczebność próby: N = 800

Podział próby na:

- pracownicy małych firm (10-49 pracowników), N = 300
- pracownicy średnich firm N = 300
- pracownicy dużych organizacji (250+ pracowników), N = 200

Termin realizacji

06-17.12.2023

LOI:

15 minut



3	Informacje o badaniu
5	Kluczowe wnioski
8	Liderzy podsumowują rok 2023
31	Opinie pracowników
42	HORYZONT 2024: od refleksji do działania
54	Rekomendacje 2024: TOP 7 kierunków dla rozwoju menedżera
58	Demografia

LIDER W 2024 ROKU: niepewność i optymizm napędzane wyzwaniami

1 SAMOOCENA SZEFÓW

Wyniki badań liderów, obejmujące lata 2022 i 2023 pokazują, że szefowie coraz korzystniej oceniają własną skuteczność i osiągnięcia w ramach pełnionej zawodowej roli, podsumowując swoje dokonania z minionego roku. Przy czym bardziej zadowoleni z siebie są dyrektorzy i kierownicy, aniżeli zarządzający.



2 ROZCZAROWANIA W PRZYWÓDZTWIE 2023

W 2023 roku w rankingu największych rozczarowań lidera niechlubne pierwsze miejsce przypadło podejściu pracowników do zmian oraz spadkowi ich motywacji. W niestabilnym i zmiennym środowisku biznesowym zagadnienia te wymagały dodatkowego wysiłku ze strony menedżerów. Zaskoczeniem in minus, tym razem po stronie organizacji, był natomiast niski poziom innowacyjności, która powinna była napędzać biznes, a także postawa kontrahentów i klientów, akcentowana przez zarządy.



3 ŹRÓDŁA OPTYZMU LIDERÓW

Kolejny rok, to nowe szanse na rozwój oraz dalsze zawodowe sukcesy. Nowe wyzwania, własny zespół, rozwój organizacji oraz pozycja rynkowa, to absolutnie kluczowe obszary, będące źródłem optymizmu liderów na rok 2024 – niezależnie od poziomu stanowiska, sektora czy wielkości firmy.



4 PRACA Z PASJĄ!

Liderzy są głęboko przekonani o sensie wykonywanej pracy – jej znaczeniu i wartości. Jak twierdzą, realizują się w niej. Także tempo pracy postrzegają jako odpowiednie. Przekłada się to na wskazywany w badaniu generalnie wysoki poziom energii oraz zaangażowania liderów w pracę.

5 ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA POD KRESKĄ?

Poziom odporności psychicznej, to ważny obszar w życiu lidera. Menedżerowie zasadniczo nie przyznają się do problemów natury psychologicznej, jednak statystycznie co siódmy boryka się z obniżonym nastrojem lub utrzymującym się lękiem, trwającymi dłużej niż miesiąc.

6 CELE LIDERÓW 2024

W 2024 roku liderzy chcieliby w pierwszej kolejności wziąć na warsztat własną odporność na stres – tę samą kompetencję, która stała na czele listy „to do” w poprzednim roku, a ponadto planują dalej szlifować swoje mocne strony, tj.: organizację pracy, motywowanie zespołu i innowacyjność. Biorąc pod uwagę główne cele menedżerów, badanie pozwoliło zidentyfikować 5 kierunków cennych dla ich rozwoju – są to: (1) większa efektywność zespołowa, (2) innowacyjność i kreatywność, (3) wzmocnienie odporności i budowa wytrwałości, (4) dobra organizacja pracy oraz (5) poprawa skuteczności indywidualnej.

7 AI - HIT CZY KIT?

Sztuczna inteligencja powoli wkracza w świat liderów. Jest na radarze, zaciekawia wielu – zwłaszcza spośród najwyższego kierownictwa. Liderzy dostrzegają duży potencjał we wsparciu własnej pracy poprzez rozwiązania oparte na AI, ale wciąż korzystają z niej sporadycznie.



OCZEKIWANIA MŁODYCH PRACOWNIKÓW

8

Najmłodszy pracownicy oczekują większej relacyjności ze swoimi przełożonym oraz lepszej organizacji pracy. Bardziej, niż innym, brakuje im doceniania, zachęcania do rozwoju, informacji zwrotnej, dzielenia się wiedzą i motywowania, ale także równego traktowania i stania na straży wartości. Z drugiej strony chcieliby, aby przełożony jasno określał priorytety, zadania i terminy, dawał swobodę w ich realizacji oraz zapewniał niezbędne zasoby, a na koniec monitorował poziom realizacji zadań.

NAJCZYSTSZE BŁĘDY SZEFOW

9

Ogólnie pracownicy zapytani o najczęstsze błędy dostrzegane u liderów na pierwszym miejscu stawiają brak dbałości o relacje – zarówno w zespole, jak i indywidualnie. Do listy zaniedbań dopisują także niską dostępność swoich szefów, podejmowanie przez nich niejasnych decyzji – co znacznie utrudnia realizację zadań – oraz brak troski o rozwój zespołu i niskie kompetencje w zakresie organizacji pracy.

OCZEKIWANIA I POTRZEBY LIDERÓW

10

Liderzy, formułując własne oczekiwania dotyczące rozwijania kompetencji przywódczych, oczekują przede wszystkim otwarcia przez firmy ścieżek umożliwiających im rozwój. Dopiero na drugim miejscu wymieniają konkretne metody oraz narzędzia pracy i motywacji, z których na pierwszym miejscu stawiają mentoring i szkolenia.



JAK LIDERZY PODSUMOWUJĄ ROK 2023?

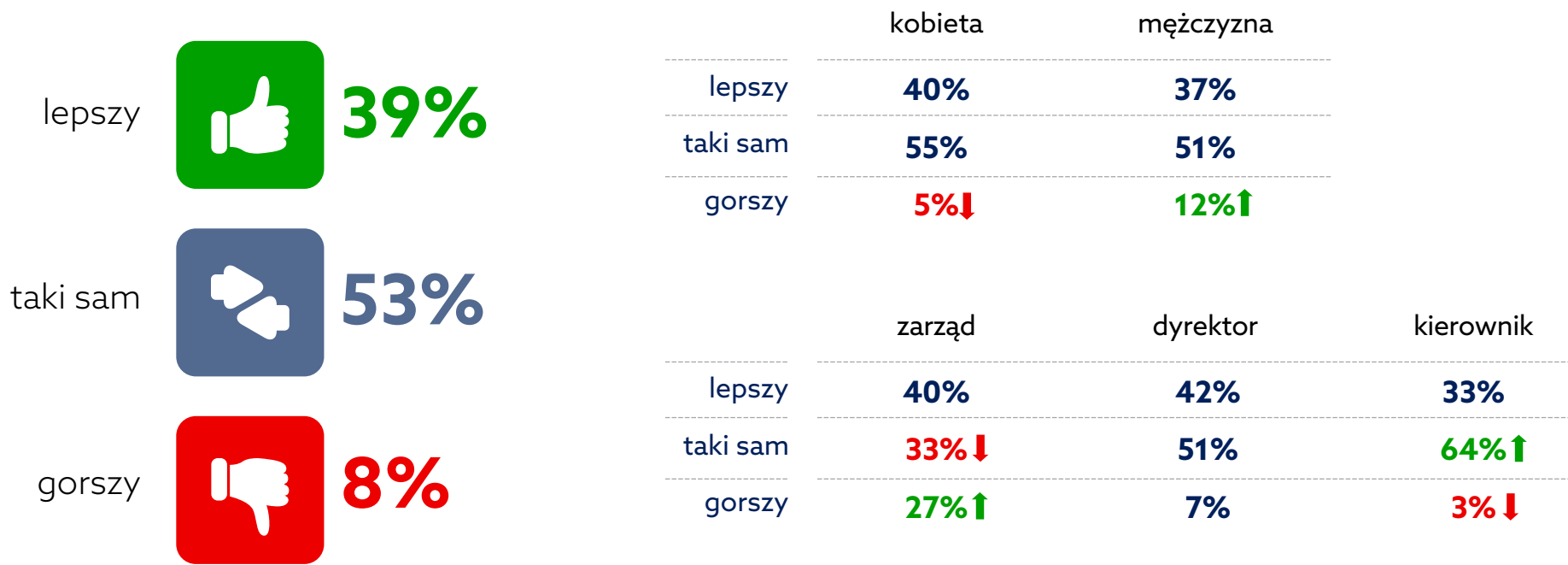
Rok 2023 był dla liderów ciężki, trudny i stresujący

Jak, w kontekście roli lidera(ki), jednym słowem podsumował(a)by Pan(i) 2023 rok?



Dla większości zarządzających miniony rok był równie dobry, jak poprzedni lub nawet lepszy

Biorąc pod uwagę Pana(i) osiągnięcia jako lidera czy rok 2023 był lepszy niż 2022 czy gorszy?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

↑↓ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

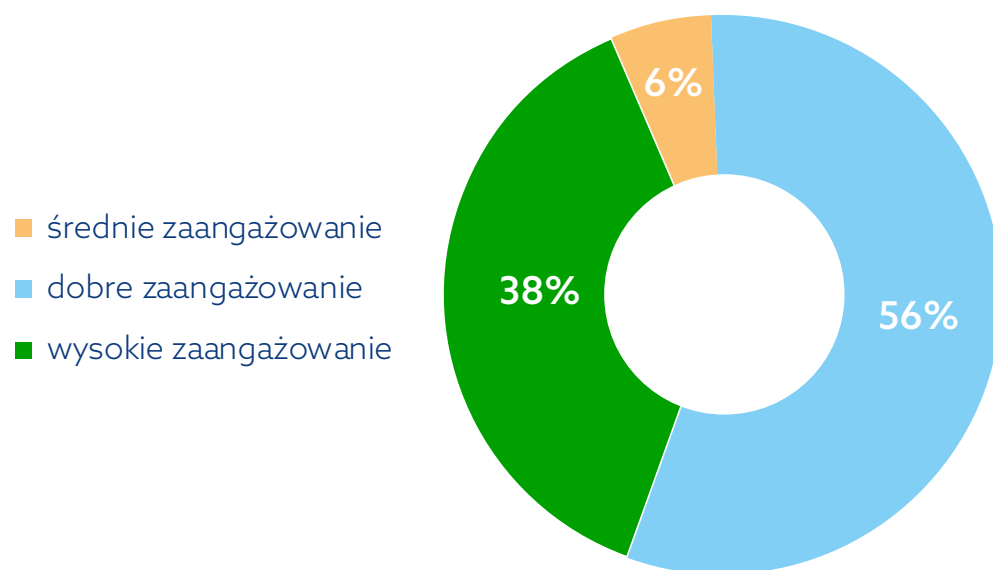
Wyniki badań za rok 2022 i 2023 pokazują, że liderzy coraz lepiej oceniają ostatnie lata z punktu widzenia własnych osiągnięć. Rok 2023 jest postrzegany najczęściej jako taki sam (53%) lub lepszy (39%) wobec poprzedniego. Równocześnie niemal 1/3 top menedżmentu (27%) twierdzi, że był to rok gorszy od poprzedniego, podczas gdy podobnie myśli zaledwie 3% kierowników i 7% dyrektorów.

Ze swoich osiągnięć najbardziej są zadowoleni dyrektorzy (42%) oraz właściciele i zarządzający (40%), na tle zauważalnie niższej liczby kierowników (33%).

Biorąc pod uwagę podział na płci, zaledwie 5% liderów stwierdziło, że rok 2023 był gorszy od poprzedniego, wobec 12% liderów.

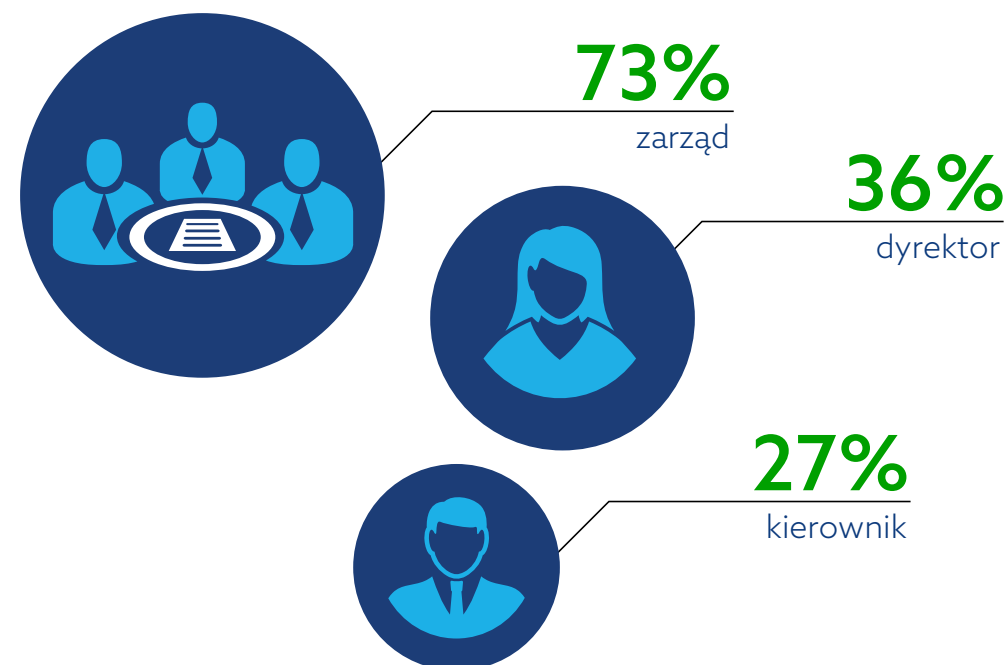
Im wyżej w hierarchii, tym wyższe zaangażowanie

Proszę ocenić poziom swojego zaangażowania w pracę



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

Wysoki poziom zaangażowania deklaruje:



Liderzy są zaangażowani w swoją pracę lub wysoko zaangażowani – tak twierdzą niemal wszyscy respondenci (94%), niezależnie od płci.

W przypadku prezesów i właścicieli wysoki poziom zaangażowania deklaruje aż 73% ankietowanych, na tle zaledwie 27% kierowników oraz 36% dyrektorów.

Częściej wysokie zaangażowanie wskazywali liderzy z większymi zespołami, a także pracujący w dużych firmach.

CZAS NA RELACJE: jak liderzy oceniają swoje zaangażowanie w budowanie więzi z zespołem?

Czy ma Pan(i) poczucie, że poświęca Pan(i) wystarczającą ilość czasu na budowanie relacji z pracownikami?



69%



31%



	kobieta	mężczyzna
tak	63% ↓	75% ↑
nie	37% ↑	25% ↓

	zarząd	dyrektor	kierownik
tak	92% ↑	65%	66%
nie	8% ↓	35%	34%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

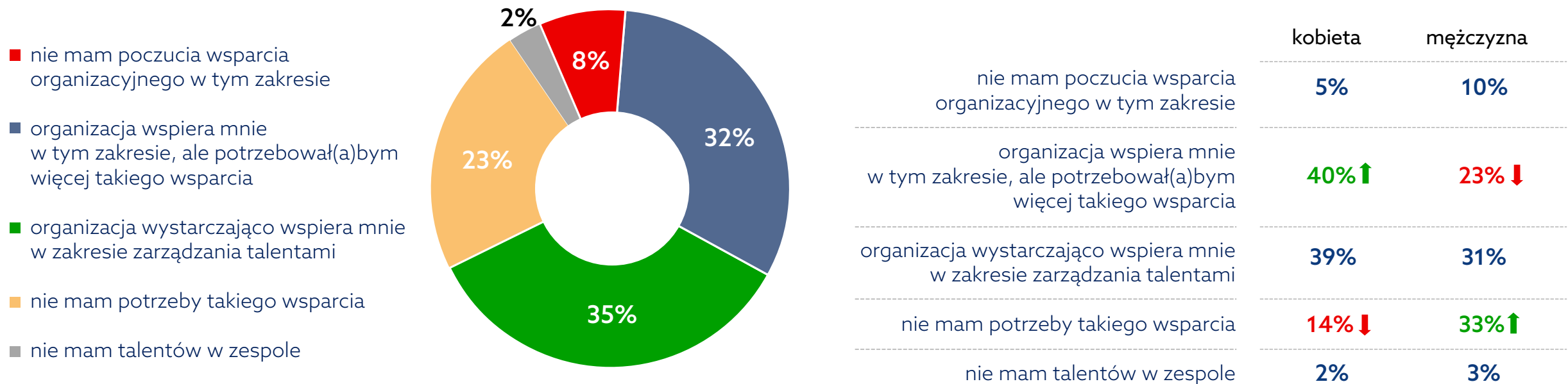
↑↓ Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Waga relacji między liderem a pracownikami wybrzmiewała kilkakrotnie w omawianym badaniu, jako szalenie istotna. Badanie pokazuje, że ponad dwie trzecie liderów (69%) ma poczucie, że poświęca wystarczającą ilość czasu na budowanie relacji z pracownikami. Mężczyźni częściej niż kobiety twierdzą, że

poświęcają go wystarczająco dużo. Zdecydowanie częściej taka ocena dotyczy właścicieli i zarządzających, aniżeli dyrektorów i kierowników. Równocześnie im większa firma, tym mniej menedżerów pozytywnie ocenia liczbę czasu przeznaczaną na relacje z pracownikami.

Czy organizacje wspierają liderów w zarządzaniu talentami?

W jakim stopniu organizacja wspiera Pana(ią) w zarządzaniu talentami, które posiada Pan(i) w swoim zespole?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

↑ ↓ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności $p=0,05$ wobec wyniku ogółem

Zdecydowana większość badanych liderów (98%) stwierdziła, że w ich zespołach znajdują się talenty. Równocześnie 8% uznało, że nie otrzymuje żadnego wsparcia ze strony swojej organizacji w zakresie zarządzania najwybitniejszymi jednostkami. 32% badanych potrzebowałoby większego wsparcia, a 35% ma poczucie, że dostaje wystarczające wsparcie. Co interesujące, mniej więcej co czwarty ankietowany (23%) nie widzi potrzeby takiego wsparcia.

Kobiety znacznie częściej (40%) deklarowały, że potrzebują wsparcia w tym zakresie, na tle mężczyzn (23%), którzy częściej podkreślali, że wcale nie jest im ono potrzebne (33%).



ROZCZAROWANIA 2023

Jakie są największe rozczarowania liderów roku 2023?

Jakie, z punktu widzenia lidera(ki), było dla Pana(i) największe rozczarowanie w minionym roku?

	zarząd	dyrektor	kierownik	kobieta	mężczyzna
sposób reagowania pracowników na zmiany 29%	31%	30%	26%	20%↓	36%↑
obniżona motywacja pracowników 20%	14%	21%	18%	19%	21%
brak innowacyjności w organizacji 14%	8%	15%	13%	18%↑	9%↓
nieadekwatne reagowanie organizacji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym 10%	10%	9%	13%	13%	8%
obniżona motywacja własna 8%		9%	10%	10%	7%
odejścia pracowników 8%	10%	9%	7%	10%	7%
sposób zarządzania firmą przez wyższe kierownictwo 6%		6%	9%	6%	6%
postawy klientów/kontrahentów 5%	27%↑	1%↓	4%	4%	5%

N=400/49/223/128/200/200

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

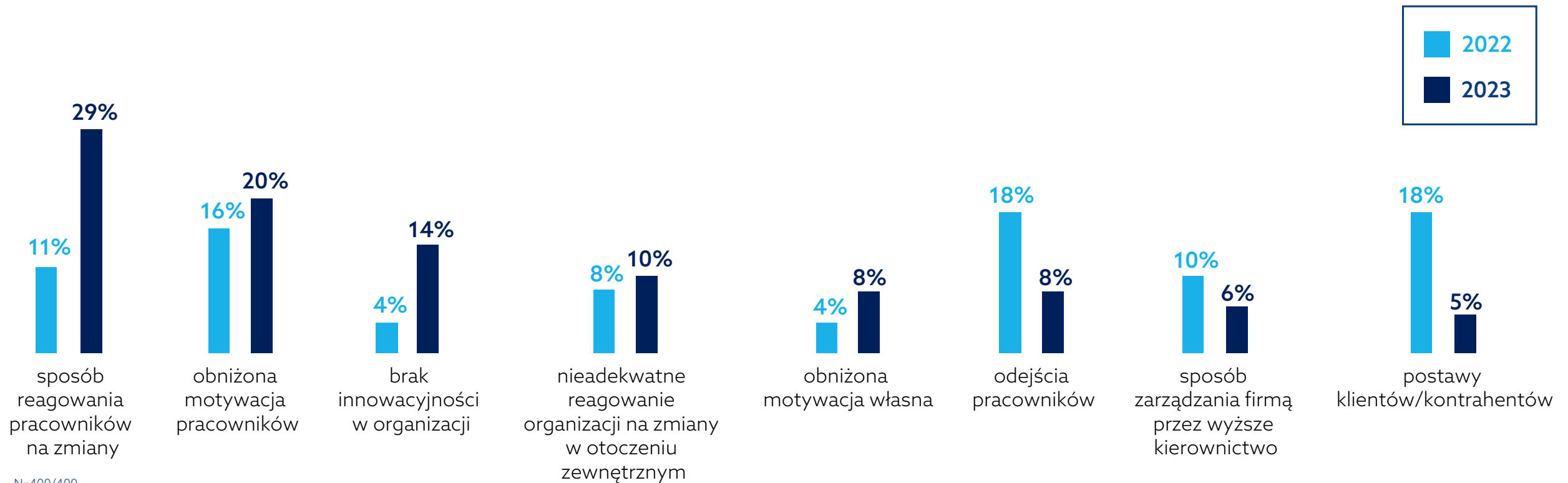
Największym rozczarowaniem roku 2023 dla liderów był sposób reagowania pracowników na zmiany (29%) i ich niska motywacja (20%) oraz – po stronie organizacji – brak innowacyjności (14%) i nieadekwatne reakcje na zmiany w otoczeniu zewnętrznym (10%). Jeśli chodzi o reakcje pracowników na zmiany, rzadziej narzekały na nie liderki (20%), niż liderzy (36%). Kobiety jednak częściej były rozczarowane poziomem innowacyjności w organizacji (18%), niż mężczyźni

(9%). Perspektywa zarządzających, jeśli chodzi o rozczarowania roku 2023, jest inna, niż dyrektorów i kierowników – największe różnice widać w ocenie postaw kontrahentów i klientów. Szczegółowe analizy pokazały, że liderzy z największych firm częściej byli zawiedzeni obniżoną motywacją pracowników, a ci ze średnich – częściej zauważali spadek własnej motywacji. Badani z małych firm częściej borykali się z postawą klientów i kontrahentów.

Obszary rozczarowań w latach 2022 i 2023 są bardzo zróżnicowane!



Jakie, z punktu widzenia lidera(ki), było dla Pana(i) największe rozczarowanie w minionym roku?



N=400/400

W ciągu ostatnich dwóch lat mocno zmieniły się obszary rozczarowań liderów. W 2022 były to na równi (po 18% wskazań) postawy klientów i kontrahentów oraz odejścia pracowników z firmy, natomiast w 2023 roku na czoło wysorował się

sposób reagowania pracowników na zmiany (29%), spadek ich motywacji (20%), a także brak innowacyjności wewnątrz firmy (14%).



WYZWANIA 2023

Z czym mierzyli się liderzy w 2023 roku?



Co w 2023 roku było największym wyzwaniem dla Pana(i) jako dla lidera(ki)?

	zarząd	dyrektor	kierownik	kobieta	mężczyzna
wzrost kosztów działalności 27%	41%↑	22%↓	30%	23%	31%
osiągnięcie stawianych przede mną celów 24%	12%↓	23%	32%↑	30%↑	19%↓
oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń 14%	10%	19%↑	8%↓	14%	14%
zarządzanie w zmieniających się okolicznościach 12%	20%↑	13%	5%↓	11%	12%
utrzymanie własnej motywacji 11%	8%	13%	9%	12%	11%
utrzymanie pracowników w miejscu pracy 7%	2%	6%	11%	6%	8%
podtrzymanie zaangażowania pracowników 4%	4%	4%	4%	4%	4%
inne 1%	2%		1%		1%

N=400/49/223/128/200/200

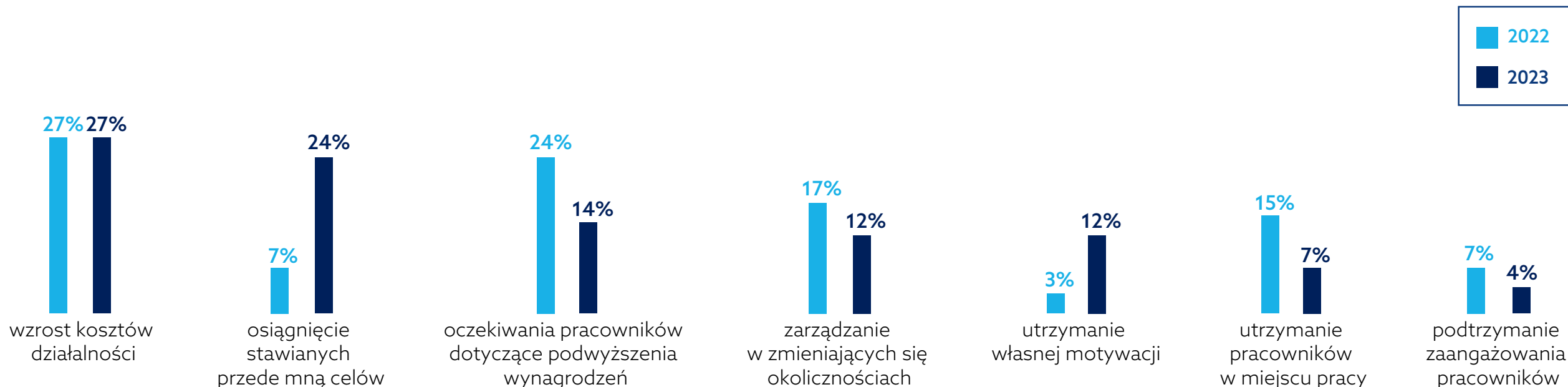
↑↓ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Największym wyzwaniem 2023 roku dla top menedżmentu w firmach był wzrost kosztów (41% wskazań), dla dyrektorów problem ten był znacznie mniej dotkliwy (22% wskazań w tej grupie), jednak również dał się we znaki – tylko nieznacznie słabiej, niż osiągnięcie postawionych przed nimi celów. Z kolei kierownicy najbardziej utrudzili się w ubiegłym roku z tymi samymi wyzwaniami, co dyrektorzy, jednak odczuli to znacznie dotkliwiej (odpowiednio 30% z nich wskazało koszty,

a 31% osiągnięcie celów). Oczekiwania podwyżki wynagrodzeń były najboleśniejse w grupie dyrektorów i jednocześnie najczęściej wskazywane w większych firmach, niż w małych, a zarządzanie w czasach VUCA stanowiło relatywnie największe wyzwanie dla najwyższego kierownictwa. Kobiety liderki znacznie częściej (30%) wskazywały jako wyzwanie osiągnięcie celów, niż mężczyźni (19%), którzy z kolei podkreślali głównie aspekt wzrostu kosztów (31%).

TOP wyzwanie roku 2023 i 2022: koszty, koszty, koszty!

Co w 2023/2022 roku było największym wyzwaniem dla Pana(i) jako dla lidera(ki)?



N=400/200/200

W porównaniu z ubiegłorocznymi wynikami badania, w 2023 roku wzrosły istotnie obawy liderów o dwa aspekty: (1) stawiane przed nimi cele oraz (2) utrzymanie własnej motywacji. Z kolei mocno spadły zagrożenia związane z presją płacową

pracowników oraz ich pozostaniem przy dotychczasowym pracodawcy. Obawy o koszty prowadzonej działalności pozostały na tym samym, niezmiennym poziomie, plasując się u szczytu listy.



Dominik Pieczewski,
Konsultant i Coach GFKM



W podsumowaniu roku 2023 w kontekście pracy liderów i liderek na uwagę zasługują obszary, które zmieniły się na przestrzeni ostatnich dwóch lat. Po pierwsze coraz więcej liderów przyznaje, że miniony rok był lepszy, niż poprzedni (39% w 2023 vs. 30% w 2022). Po drugie sporo zmieniło się w obszarze rozczarowań liderów. W 2022 roku były to głównie odejścia pracowników i postawy klientów (po 18%); w 2023 natomiast podejście pracowników do zmian (29%) oraz ich obniżona motywacja (20%).

Przyczyn obniżonej motywacji pracowników możemy szukać wśród odpowiedzi samych zatrudnionych: aż 37% z nich wskazuje, że „trudno powiedzieć czy ich praca ma sens”. Wydaje się więc, że oprócz standardowych motywatorów, takich jak wysokie wynagrodzenie czy stabilność pracy, warto w motywowaniu pracowników wziąć pod uwagę nadawanie sensu realizowanym projektom czy wykonywanym zadaniom.

Wyzwaniem dla liderów są wciąż wzrastające koszty działalności znajdujące się na pierwszym miejscu zarówno w 2022, jak i 2023 roku. Na szczęście, w minionym roku liderzy i liderki odczuwali mniejszą presję na utrzymanie pracowników w miejscu pracy, co być może oznacza mniejszą rotację wśród kadry. Zjawisko to znajduje potwierdzenie w branżowych raportach dotyczących zmniejszającej się w ostatnim roku liczby ogłoszeń o pracę, w szczególności w finansach, IT, HR oraz marketingu.

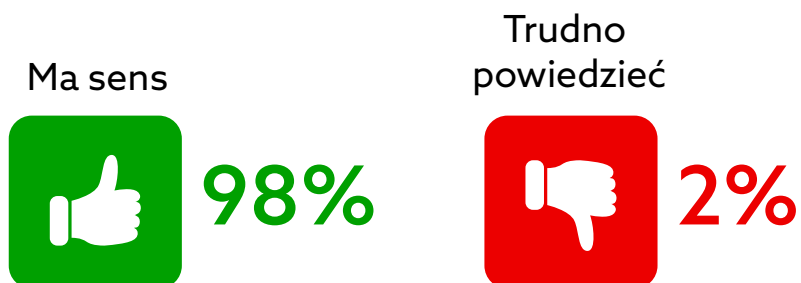
Wydaje się również, że liderzy mają już za sobą największą falę presji związanej z oczekiwaniem wyższych wynagrodzeń przez pracowników, która wywołana została wysoką inflacją. W 2022 roku presja na wynagrodzenia była problemem dla co czwartego lidera, podczas gdy w 2023 roku już tylko 14% liderów wskazywało to jako główne wyzwanie.



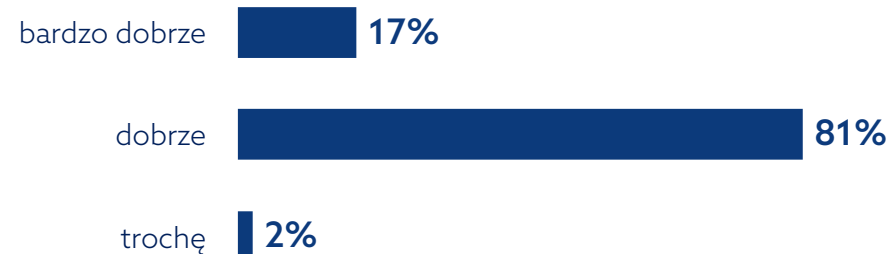
EMOCJE LIDERA

Wszyscy liderzy mają poczucie sensu w pracy i się w niej realizują!

Na ile ma Pan(i) poczucie, że to, co robi Pan(i) w swojej pracy ma sens?



W jakim stopniu realizuje się Pan(i) w swojej pracy?



	kobieta	mężczyzna	zarząd	dyrektor	kierownik
trochę realizuję się w pracy	3%	2%		1%	5% ↑
dobrze realizuję się w swojej pracy	84%	77%	45% ↓	85% ↑	88% ↑
bardzo dobrze realizuję się w pracy	13% ↓	21% ↑	55% ↑	14%	7% ↓

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

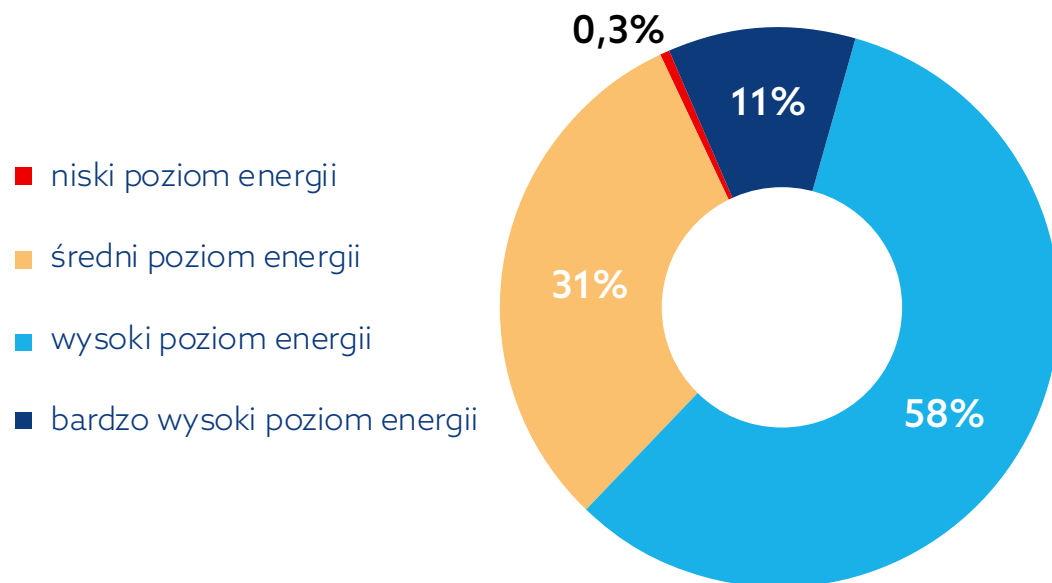
↑↓ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Liderzy mają bardzo wysokie poczucie sensu tego, co robią w ramach służbowych zadań – niezależnie od poziomu stanowiska, płci czy wielkości firmy. Jeśli chodzi o realizację zawodowych ambicji, zdecydowana większość badanych liderów (81%) stwierdziła, że dobrze realizuje się w swojej pracy, ale już tylko niespełna co piąty (17%) określił, że bardzo dobrze. Znacznie częściej taką deklarację

składali właściciele i prezesi (55%), niż dyrektorzy (14%) czy kierownicy (8%). Co ciekawe, dwa razy częściej można znaleźć bardzo dobrze realizujących się liderów w dużych i małych firmach, niż w średnich. Podział na płci pokazał, że zawodowo w najwyższym stopniu poczucie spełnienia odczuwają panowie – 21%, w stosunku do pań – 13% wskazań.

Co trzeci lider odczuwa ledwie średni poziom energii w pracy

Jak ocenia Pan(i) poziom swojej energii na co dzień w pracy?



	zarząd	dyrektor	kierownik
niski poziom energii	0%	0%	0%
średni poziom energii	4%↓	33%	36%
wysoki poziom energii	51%	61%	56%
bardzo wysoki poziom energii	45%↑	5%↓	8%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

N=400/49/223/128/150/150/100



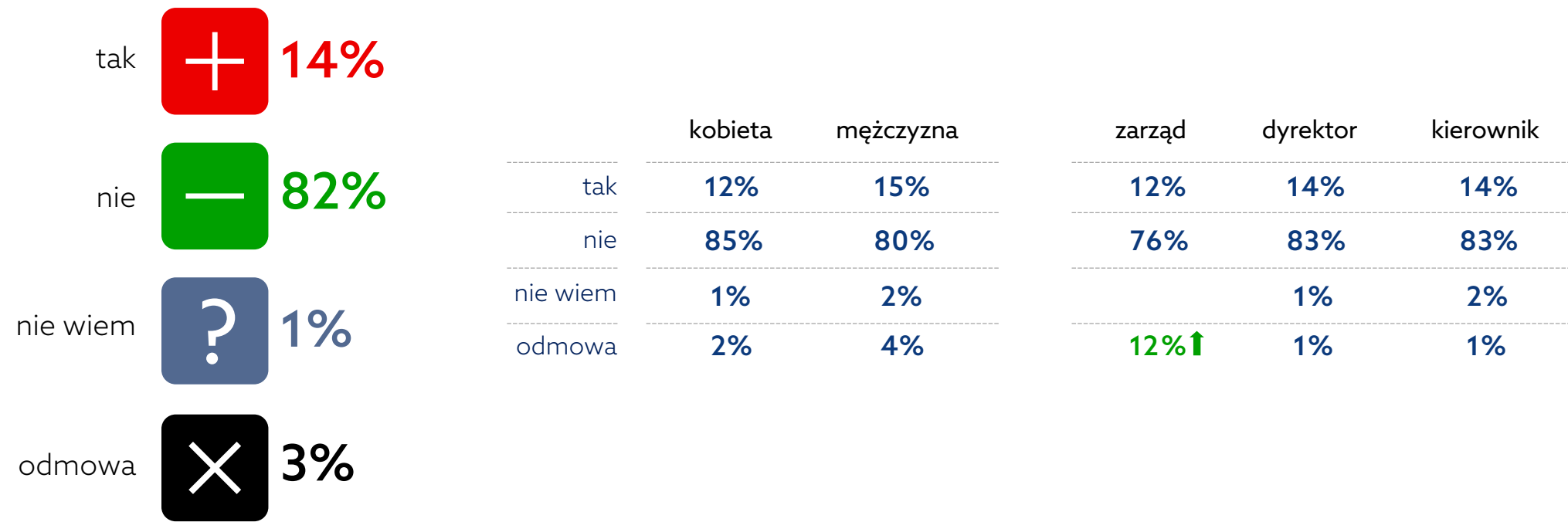
Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Ponad połowa liderów (58%) ocenia poziom swojej energii w pracy jako wysoki, a co dziesiąty (11%) jako bardzo wysoki. Właściciele/prezesi i członkowie zarządu znacznie częściej (45%) wskazują na bardzo wysoki poziom energii, przy ogromnej dysproporcji wobec dyrektorów (5%) oraz kierowników (8%). Równocześnie trudno nie dostrzec, że mniej więcej co trzeci ankietowany (31%) określa swój poziom energii w pracy jako średni.

Pogłębione analizy – w podziale na sektory – wskazały, że wyższy poziom energii częściej odczuwają menedżerowie pracujący w branży usługowej i produkcyjnej, niż w handlu, a także częściej w małych i dużych firmach, aniżeli w średnich.

Co siódmy menedżer boryka się z obniżonym nastrojem, utrzymującym się stresem, lękiem lub poczuciem wypalenia

Czy w ostatnich dwóch latach doświadczył(a) Pan(i) problemów natury psychologicznej (np. trwający dłużej niż miesiąc obniżony nastrój, lęk, napięcie, stres, poczucie wypalenia)?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

↑↓ Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Zdecydowana większość badanych (83%) twierdzi, że w ostatnich latach nie doświadczyła problemów natury psychologicznej. Równocześnie aż 14% przyznaje, że miało problemy z napięciami, lękami, obniżonym nastrojem, trwającymi dłużej niż miesiąc.



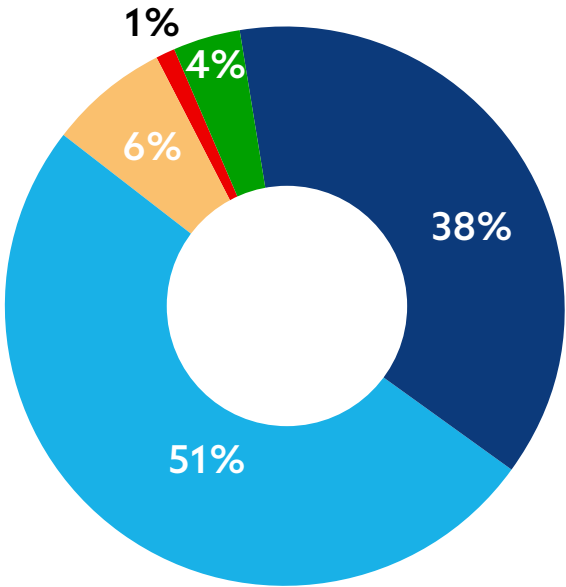
LIDER A FEEDBACK

Połowa liderów potrzebuje informacji zwrotnej od czasu do czasu



Jak bardzo potrzebuje Pan(i) pozytywnej informacji zwrotnej?

- w ogóle nie potrzebuję informacji zwrotnej
- potrzebuję minimum informacji zwrotnej
- od czasu do czasu potrzebuję informacji zwrotnej
- informacja zwrotna jest mi potrzebna
- bardzo potrzebuję informacji zwrotnej



	kobieta	mężczyzna
w ogóle nie potrzebuję	2%	1%
potrzebuję minimum	2%↓	12%↑
od czasu do czasu	52%	49%
potrzebuję	39%	35%
bardzo potrzebuję	5%	3%

	zarząd	dyrektor	kierownik
w ogóle nie potrzebuję	3%	1%	3%
potrzebuję minimum	14%↑	5%	6%
od czasu do czasu	47%	51%	52%
potrzebuję	24%↓	40%	38%
bardzo potrzebuję	12%↑	3%	3%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

N=400/200/200/49/223/128



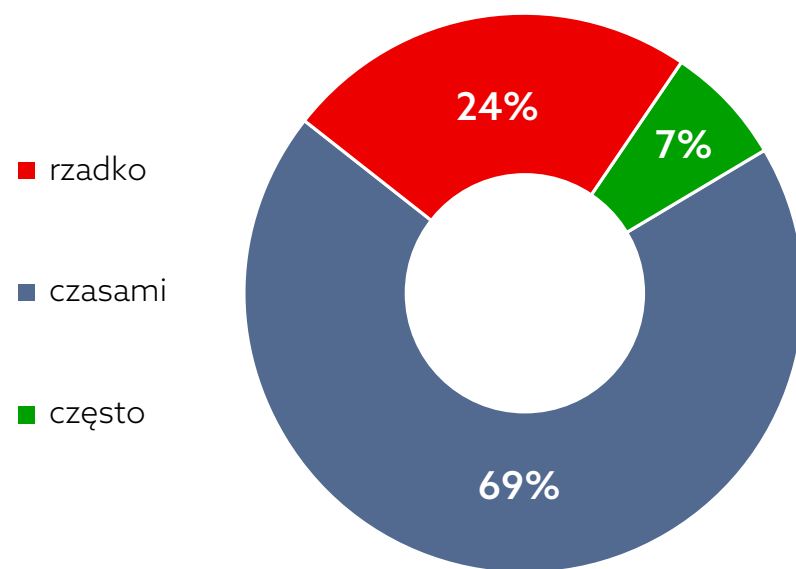
Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Generalnie 93% przebadanych liderów stwierdziło, że w jakimś stopniu potrzebuje informacji zwrotnej, przy czym nieco ponad połowa (51%) oczekuje feedbacku zaledwie od czasu do czasu. Równocześnie potrzebuje go lub bardzo potrzebuje 42% respondentów.

Kobiety generalnie nieco częściej niż mężczyźni widzą potrzebę uzyskiwania takich informacji. Większe oczekiwania w tym zakresie mają także zasadniczo kierownicy i dyrektorzy, w porównaniu do zarządu, jednak zauważalna część (12%) właścicieli, prezesów czy członków zarządu potrzebuje informacji zwrotnej bardziej, niż dwie pozostałe grupy badanych.

Liderzy generalnie potrzebują feedbacku, ale czy go dostają?

Jak często otrzymuje Pan(i) pozytywne informacje zwrotne odnośnie swojej pracy?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

	kobieta	mężczyzna
rzadko	23%	26%
czasami	72%	66%
często	50%	8%

	zarząd	dyrektor	kierownik
rzadko	16%	26%	23%
czasami	72%	67%	72%
często	10%	7%	5%

N=400/200/200/49/223/128

Co czwarty menedżer (24%) twierdzi, że rzadko otrzymuje informacje zwrotne odnośnie swojej pracy, a aż 69% deklaruje, że tylko czasami może liczyć na feedback. Tylko nieliczni (7%) otrzymują takie informacje często. Istotnie częściej dotyczy to dużych firm, niż małych.

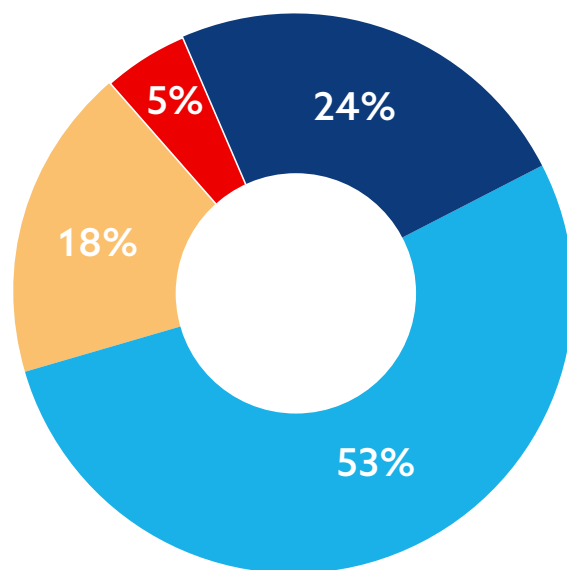
Zarządzający zauważalnie rzadziej dostają takie informacje, niż dyrektorzy i kierownicy, ale również zdecydowanie rzadziej jej oczekują.

Jak wygląda feedback w wykonaniu liderów?

Ile średnio czasu poświęca Pan(i) na indywidualną rozmowę z jednym pracownikiem miesięcznie?

- do godziny
- 1-2 godziny
- powyżej 2 godzin
- nie wiem/trudno powiedzieć

Średnia: 1h 59 min



	kobieta	mężczyzna
do godziny	18%↓	31%↑
1-2 godziny	58%	48%
powyżej 2 godzin	21%	16%
nie wiem/trudno powiedzieć	3%	5%
Średnia	2 h 2 min.	1 h 56 min.

	zarząd	dyrektor	kierownik
do godziny	14%	29%↑	19%
1-2 godziny	37%↓	53%	58%
powyżej 2 godzin	41%↑	11%↓	22%
nie wiem/trudno powiedzieć	8%	7%	1%↓
Średnia	2 h 18 min.	1 h 54 min.	2 h 1 min↓

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

N=400/200/200/49/223/128

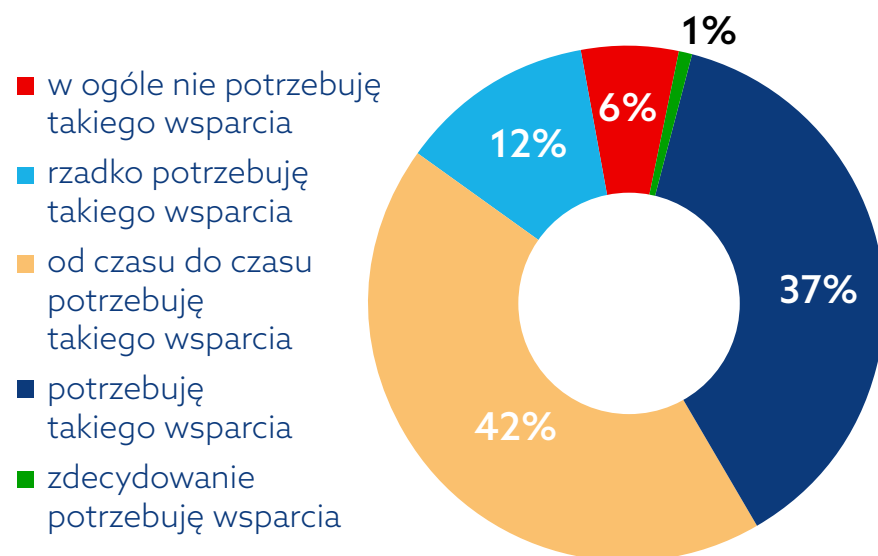
↑↓ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Co czwarty lider (24%) poświęca na rozmowę z jednym pracownikiem średnio miesięcznie maksymalnie godzinę. Ponad połowa (53%) wskazała 1-2 godziny. Mężczyźni znacznie częściej (31%), niż kobiety (18%), wskazywali że poświęcają na to do godziny w skali miesiąca. Najwięcej czasu na rozmowę poświęcają zarządzający

– aż 49% wskazało powyżej dwóch godzin lub „nie wiem”, podczas gdy w grupie kierowników 22%, a wśród dyrektorów tylko 11%. Znacznie częściej powyżej dwóch godzin wskazywali również menedżerowie mniejszych zespołów – do 11 osób (22%), niż większych (7%).

Czy liderzy chcą wsparcia przełożonych, żeby być lepszymi szefami?

Czy potrzebuje Pan(i) wsparcia przełożonego, aby być lepszym liderem(ką)?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

w ogóle nie potrzebuję takiego wsparcia
rzadko potrzebuję takiego wsparcia
od czasu do czasu potrzebuję takiego wsparcia
potrzebuję takiego wsparcia
zdecydowanie potrzebuję wsparcia

kobieta mężczyzna

w ogóle nie potrzebuję takiego wsparcia	4% ↓	9%
rzadko potrzebuję takiego wsparcia	8% ↓	17%
od czasu do czasu potrzebuję takiego wsparcia	46%	39%
potrzebuję takiego wsparcia	40%	34%
zdecydowanie potrzebuję wsparcia	2%	1%

10-49 osób zatrudnionych 50-249 osób zatrudnionych pow. 250 osób zatrudnionych

w ogóle nie potrzebuję takiego wsparcia	5%	9%	4%
rzadko potrzebuję takiego wsparcia	11%	8% ↓	19% ↑
od czasu do czasu potrzebuję takiego wsparcia	40%	46%	41%
potrzebuję takiego wsparcia	43%	36%	34%
zdecydowanie potrzebuję wsparcia	1%	1%	2%

N=400/200/200/49/223/128

↑↓ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Zdecydowana większość badanych (81%) widzi potrzebę wsparcia przełożonego, żeby być lepszym liderem, równocześnie jednak niemal co piąty (18%) twierdzi, że nie widzi takiej potrzeby wcale lub jest ona minimalna.

Wsparcia tego typu znacznie częściej potrzebują pracownicy małych firm (44%), niż średnich (37%) i dużych (36%).

Kobiety liderki zauważalnie rzadziej chcą pomocy od swoich przełożonych, żeby stawać się lepszymi szefami.



Beata Bednarczyk,
Trener i Coach GFKM



Viktor Frankl odkrył, że „znaczenie, jakie każdy z nas nadaje życiu może pomóc nam wytrwać nawet w najbardziej niesprzyjających okolicznościach a dążenie do znalezienia w życiu sensu jest u człowieka najpotężniejszą siłą motywującą.”

Pandemia, kryzys i wojna skłaniają nas do zadawania sobie ważnych pytań na temat celu i sensu swoich działań, także zawodowych. Coraz większa liczba osób, szczególnie z młodszych pokoleń deklaruje, że zrezygnuje z pracy, która nie ma głębszego sensu i nie wpisuje się w ich cele osobiste. Kiedy praca ma sens? Najczęściej padają odpowiedzi dotyczące osiągnięcia ważnych celów indywidualnych, ale także kwestii ekologicznych i użyteczności oferowanych produktów/usług dla lokalnej społeczności.

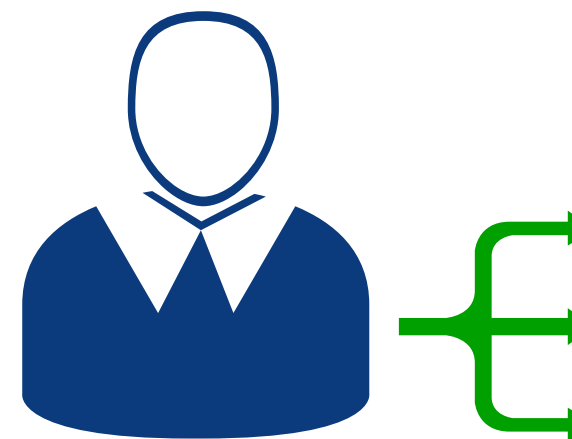
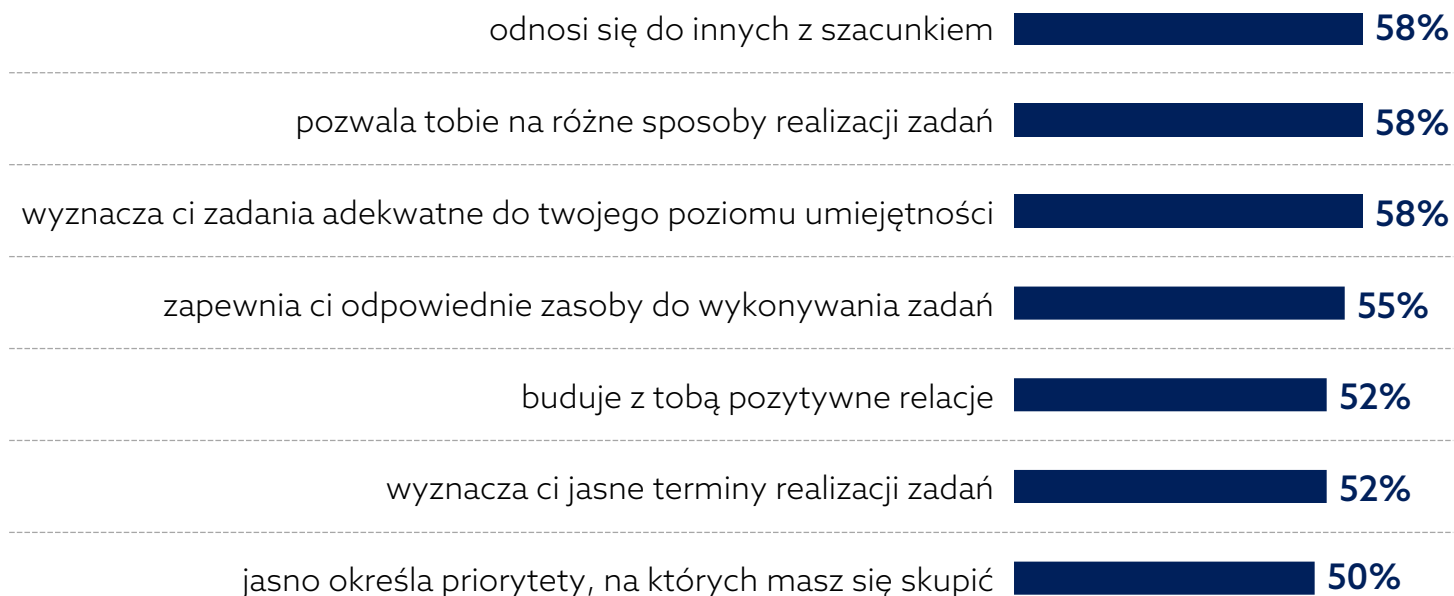
Tegoroczne wyniki w zakresie poczucia sensu w pracy pokazują, że 98% badanych ma poczucie sensu w pracy. Trochę inaczej wyglądają wyniki dotyczące stopnia realizacji w pracy (na poziomie dobrych 81%), odczuwania poziomu energii w pracy (co trzecia osoba odczuwa średni poziom energii) czy borykania się z obniżonym nastrojem, utrzymującym się stresem, lękiem lub poczuciem wypalenia (14%, czyli co siódma badana osoba). W swojej praktyce coachingowej i trenerskiej obserwuję większe zainteresowanie tematyką emocji i świadomości, że dbanie o dobrostan ma wpływ na absencję czy rotację w firmie, ale również na zaangażowanie i chęć wiązania się z firmą na dłużej. Dbanie o dobrostan pracowników przestaje być kaprysem czy modą ale staje się codziennością.

Jak w takim razie wspierać poczucie sensu pracy? Warto dbać o zaspokajanie potrzeb pracowników w zakresie autonomii, rozwoju swoich kompetencji, partnerskich relacji oraz przekonania, że podejmowane działania mają korzystny wpływ na innych.

PRACOWNICY O LIDERACH

POŻĄDANE ZACHOWANIA: TOP 7 mocnych stron przywództwa

Proszę ocenić wskazane zachowania swojego bezpośredniego przełożonego
– „To zachowanie przełożonego w pełni odpowiada na moje potrzeby”.



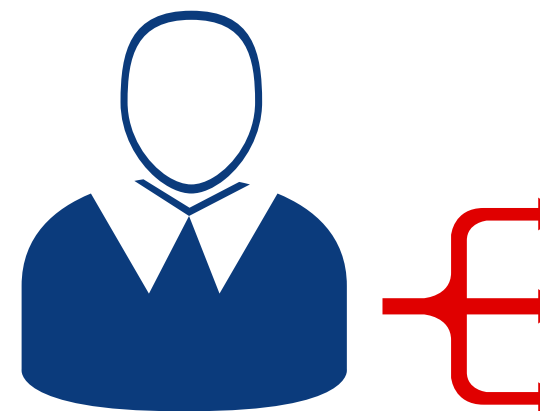
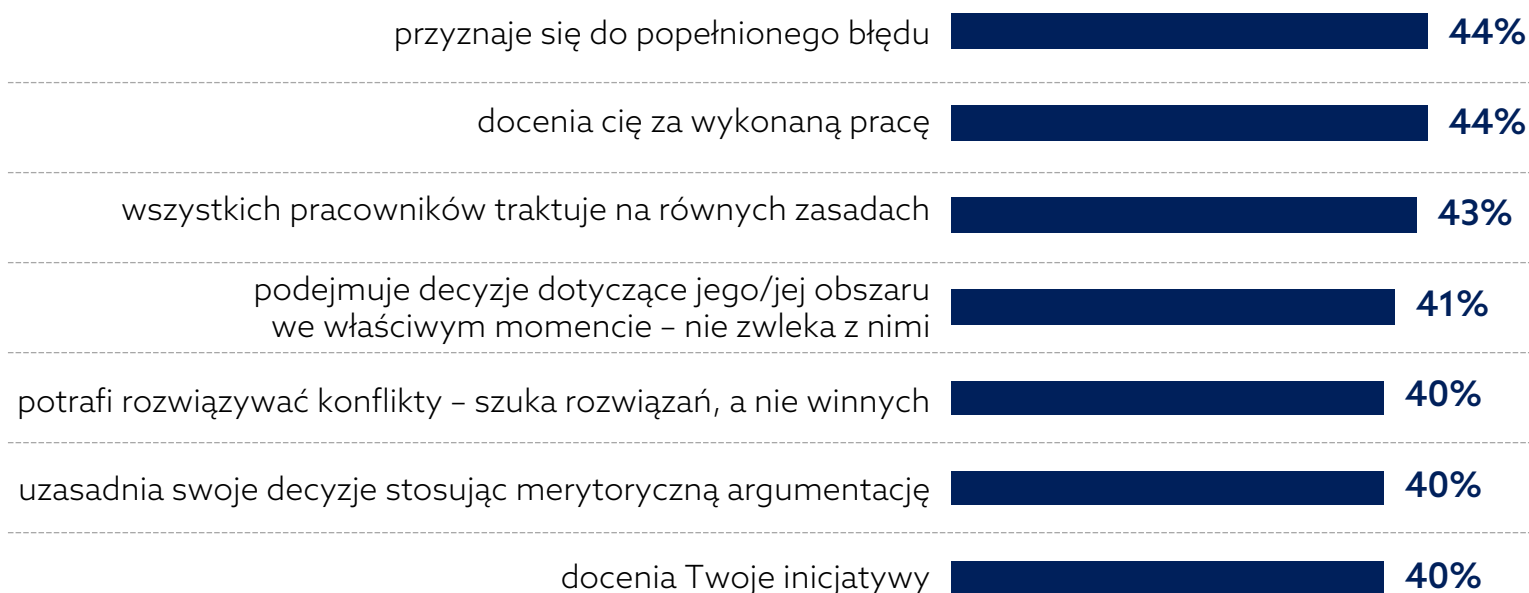
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

Pracownicy zapytani o to, co cenią u swoich szefów, najczęściej wskazywali na odnoszenie się do innych z szacunkiem, umożliwianie różnorodnych sposobów realizacji zadań oraz wyznaczanie prac adekwatnych do umiejętności. Podkreślali także zapewnianie niezbędnych do tego zasobów. W ich opiniach wyraźnie przebiegało

także, jak ważne jest dla nich budowanie pozytywnych, wzajemnych relacji. Także precyzyjnie zdefiniowane terminy i priorytety okazują się być dla pracowników najistotniejsze w katalogu najbardziej pożądanych zachowań liderów.

POŻĄDANE ZACHOWANIA: TOP 10 słabych stron przywództwa

Proszę ocenić wskazane zachowania swojego bezpośredniego przełożonego
– „To zachowanie przełożonego nie odpowiada na moje potrzeby”.



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

Pracownicy mają swoje wyobrażenia o idealnym liderze, a ich oczekiwania są tak różne, jak oni sami. Na czele listy stoi odwaga przełożonych do przyznania się do błędu oraz docenianie pracy i traktowanie każdego na równych zasadach. Ale to nie wszystko. Pracownicy zwracają uwagę na słabości w przywództwie, takie jak zwlekanie z decyzjami czy trudności w rozwiązywaniu konfliktów, gdzie priorytetem powinno być szukanie rozwiązań, a nie winnych.

Podkreślają też znaczenie merytorycznej argumentacji przy uzasadnianiu decyzji oraz docenianie oddolnych inicjatyw. Na końcu listy znajduje się pragnienie stworzenia środowiska pracy opartego na zaufaniu i otwartości, odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz bieżące omawianie sytuacji w zespole, szczególnie w przypadku zachodzących w nich zmian, aby utrzymać wysoki poziom motywacji.

Najczęstsze błędy popełniane przez przełożonych i liderów



Na podstawie Pana(i) obserwacji, jaki jest najczęstszy błąd popełniany przez przełożonych i liderów?

	kobieta	mężczyzna	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
niedbanie o relacje z pracownikami 17%	20%	15%	9%↓	18%	21%	20%	18%
niezwracanie uwagi na to, co dzieje się w relacjach pomiędzy pracownikami 13%	17%↑	10%↓	15%	15%	13%	14%	9%
brak czasu, trudno z nim się spotkać 9%	11%	8%	13%	5%↓	9%	11%	9%
podejmowanie niejasnych decyzji 9%	6%↓	12%↑	6%	9%	12%	11%	8%
niedbanie o rozwój pracowników 9%	8%	10%	10%	9%	12%	7%	7%
bierność w zarządzaniu 8%	6%	9%	8%	8%	8%	6%	5%
brak jasno określonych kierunków działania 7%	7%	8%	9%	5%	5%	5%	13%↑
nieudzielanie informacji zwrotnej 5%	6%	4%	7%	4%	4%	4%	4%
podsyćanie konfliktów w firmie 5%	5%	4%	4%	5%	4%	5%	4%
nierozwijanie się 4%	3%	5%	4%	8%↑	3%	2%	3%
problem z delegowaniem zadań 4%	6%↑	3%↓	6%	3%	3%	4%	6%
brak asertywności 4%	3%	4%	6%	3%	2%	5%	5%
blokowanie rozwoju innym 3%	3%	3%	1%	5%↑	2%	3%	4%
inne 3%	0%	5%	1%	4%	2%	3%	5%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

N=400/400/162/186/190/131/131

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

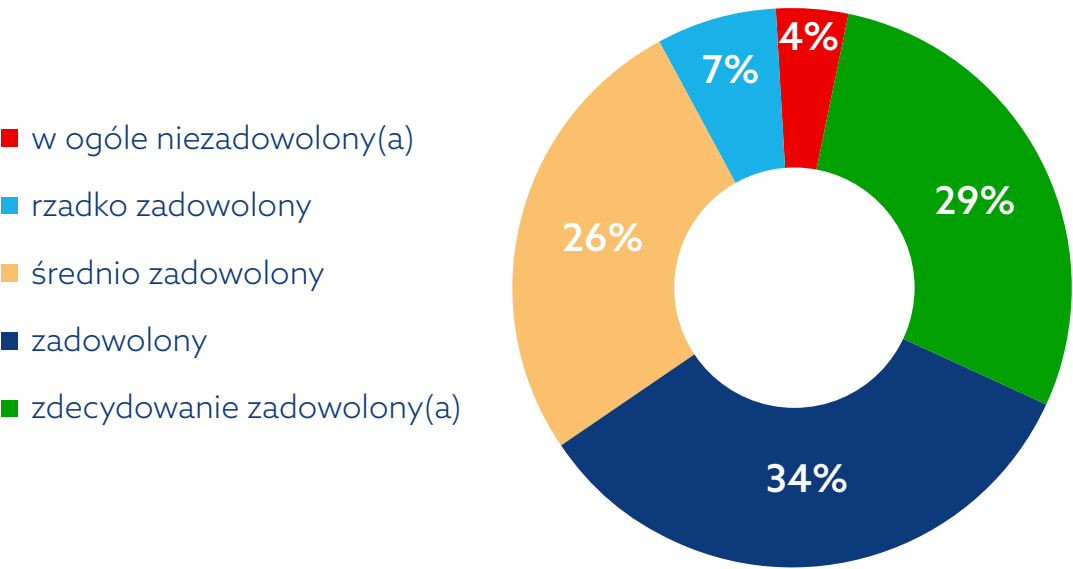
Błędami najczęściej popełnianymi przez liderów jest brak dbałości o relacje z pracownikami i brak uważności na ich wzajemne relacje, poza tym niska dostępność szefów, podejmowanie niejasnych decyzji i niedbanie o rozwój podwładnych. Kobiety częściej niż mężczyźni zwracają uwagę na relacje w zespole, ale mają większe trudności niż panowie z podejmowaniem jasnych decyzji. Liderzy natomiast dwukrotnie częściej borykają się z delegowaniem zadań, niż liderki. Uwzględniając

kryterium wieku, najmłodsi pracownicy – znacznie rzadziej, niż przeciętna w badaniu – wskazywali na brak dbałości o relacje. Osoby w wieku 30-39 lat znacznie rzadziej dostrzegały dostępność liderów, a częściej podkreślały, że liderzy sami się nie rozwijają i blokują innych w rozwoju. Z kolei najstarsi ankieterzy zwracali uwagę na to, że brakuje im jasno określonych kierunków działania.

Pracownicy narzekają, ale są zadowoleni ze współpracy z szefami



Proszę ocenić swoje zadowolenie ze współpracy z bezpośrednim przełożonym



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

kobieta		mężczyzna		
5%↑	2%↓			
6%	8%			
26%	28%			
33%	35%			
30%	27%			
18-29	30-39	40-49	50-59	60+
4%	4%	4%	3%	3%
5%	6%	9%	7%	7%
34%↑	24%	27%	30%	21%
34%	28%	37%	41%	30%
23%	38%↑	23%	19%↓	39%↑

N=400/400/162/186/190/131/131 ↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Prawie dwie trzecie badanych (63%) jest zadowolonych ze współpracy ze swoim przełożonym. Najczęściej usatysfakcjonowani są najmłodsi i najstarsi pracownicy, a najmniej zadowoleni są pracownicy z grupy wiekowej 50-59 lat.

Poziom stanowiska – menedżer, specjalista czy pracownik fizyczny – nie grają tu roli. Podobnie jak płeć czy wielkość firmy. Jedynie różnice pojawiały się w podziale na sektory – współpraca z przełożonym jest nieco lepiej oceniana w branży usługowej, niż w produkcji i handlu.

Najczęstsze emocje podwładnych w pracy

Jakie emocje najczęściej odczuwa Pan/Pani w pracy?



Pracownicy najczęściej czują zadowolenie i optymizm, ale też zniechęcenie



Proszę wskazać emocję, którą najczęściej odczuwa Pan(i) w swojej pracy

	kobieta	mężczyzna	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
zadowolenie 31%	33%	29%	26%	29%	33%	31%	34%
optymizm 13%	12%	13%	14%	12%	13%	15%	11%
zniechęcenie 13%	13%	12%	12%	12%	16%	11%	9%
spełnienie 10%	9%	11%	8%	9%	7%	5%↓	22%↑
niepewność 9%	8%	10%	12%	9%	9%	10%	5%↓
frustracja 7%	8%	7%	7%	9%	5%	11%↑	3%↓
radość 5%	7%	4%	9%↑	8%	5%	2%	1%↓
entuzjazm 4%	4%	5%	3%	3%	5%	6%	3%
złość 3%	2%	3%	2%	3%	2%	2%	5%↑
duma 2%	2%	1%	1%	1%	1%	4%↑	2%
strach 2%	1%	2%	1%	2%	3%	2%	-
smutek 1%	1%	-	1%	1%	1%	-	-
inne 2%	1%↓	4%↑	2%	2%	2%	2%	5%↑

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

N=400/400/162/186/190/131/131

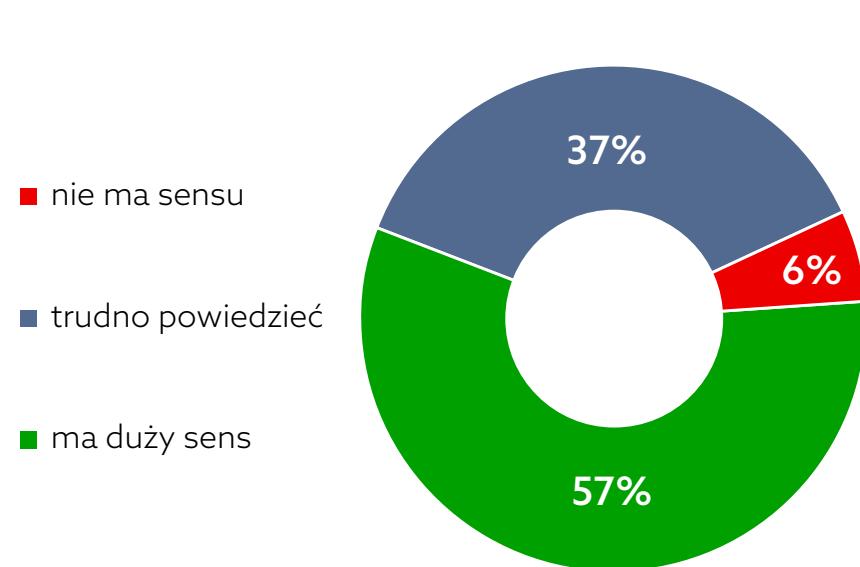
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Pracownicy najczęściej odczuwają pozytywne emocje w pracy – zadowolenie i optymizm – niezależnie od wieku, płci, stanowiska i miejsca pracy. Najstarsi pracownicy, częściej niż inni, czują się spełnieni w pracy i rzadziej odczuwają niepewność czy frustrację. W większych firmach zatrudnieni częściej skarżą się na

zniechęcenie, szczególnie w sektorze handlu. Co ciekawe, większe zadowolenie z pracy odczuwają mieszkańcy miast o wielkości 100-500 tys., a frustrację częściej odczuwają osoby z największych miast w Polsce.

Co trzeci pracownik nie potrafi stwierdzić czy jego praca ma sens

Na ile ma Pan(i) poczucie, że to, co robi Pan(i) w swojej pracy ma sens?



	kobieta	mężczyzna
nie ma sensu	5%	6%
trudno powiedzieć	41% ↑	33% ↓
ma duży sens	54% ↓	61% ↑

	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
nie ma sensu	9%	8%	5%	4%	2%
trudno powiedzieć	46% ↑	40%	40%	38%	16% ↓
ma duży sens	46% ↓	52%	55%	58%	82% ↑

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

N=400/400/162/186/190/131/131

↑↓ Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Ponad połowa badanych (57%) ma poczucie, że ich praca w firmie ma duży sens. Istotnie częściej poczucie takie mają mężczyźni, niż kobiety. Poczucie sensu w pracy mocno również różnicuje najstarszych i najmłodszych pracowników. Młodszy znacznie rzadziej twierdzą, że ich praca ma duży sens, a ci w wieku 60+ częściej rozumieją rolę powierzanych im zadań.

Kierownicy niższego szczebla, czy specjaliści i eksperci również częściej, niż pracownicy fizyczni, mają poczucie sensu powierzanych im zadań. Z nadawaniem sensu pracy lepiej daje sobie radę sektor usług, niż produkcja i handel, niezależnie od wielkości firmy.

Co obecnie motywuje pracowników do realizacji służbowych zadań?



Co najbardziej motywuje Pana(ią) do pracy?

	kobieta	mężczyzna	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
wysokie wynagrodzenie 16%	15%	18%	16%	18%	19%	15%	11%
stabilizacja, bezpieczeństwo pracy 13%	16%↑	10%↓	13%	16%	12%	16%	8%
robienie tego, co lubię 12%	12%	13%	9%	8%	11%	18%↑	18%↑
spokój (praca bez stresu) 11%	11%	10%	13%	10%	12%	12%	7%
elastyczny czas pracy 10%	11%	8%	11%	12%	10%	8%	5%↓
różnorodność zadań 9%	8%	11%	10%	10%	11%	6%	8%
przyjazna atmosfera 8%	9%	8%	10%	9%	7%	7%	9%
swoboda działania i autonomia 8%	6%	9%	4%↓	5%	9%	5%	16%↑
poczucie sensu wykonywanej pracy 4%	5%	3%	4%	2%	2%	5%	8%↑
możliwość zdobycia doświadczenia 3%	3%	3%	5%	1%	3%	2%	3%
nowe lub trudniejsze zadania/projekty 2%	1%	3%	2%	3%	2%	2%	2%
ciekawe, rozwojowe projekty 1%	0%	2%	1%	1%	1%		2%
bezpośredni przełożony 1%	0,3%	1%	1%	2%			
inne 2%	2%	1%	1%	3%	1%	2%	5%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

N=400/400/162/186/190/131/131

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

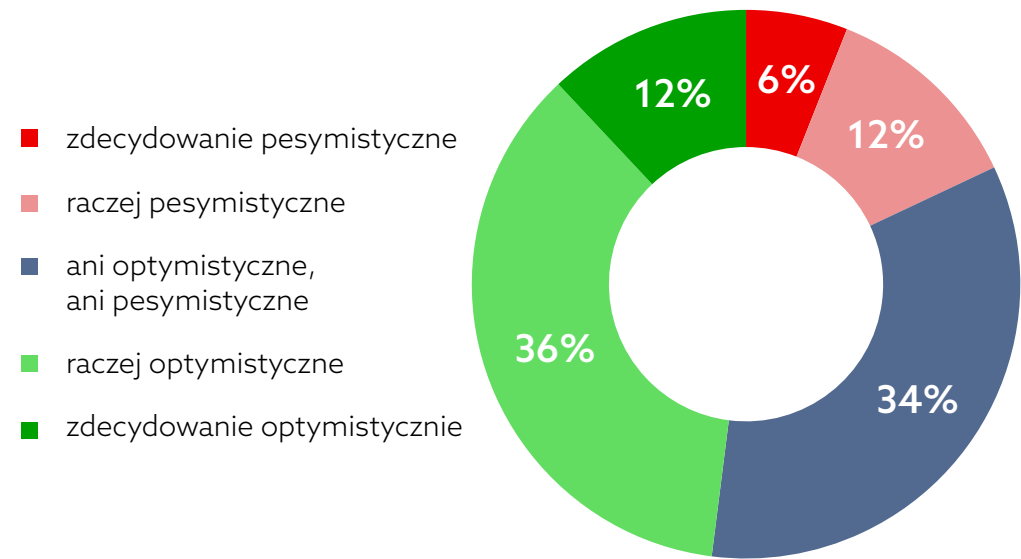
Wysokie wynagrodzenie, stabilizacja i bezpieczeństwo pracy oraz robienie tego, co lubimy, to najczęściej wskazywane motywatory do pracy w grupie badanych pracowników. Co ciekawe, kobiety najczęściej wskazywały stabilizację, podczas gdy mężczyźni wymieniali ją znacznie rzadziej. Wśród analizowanych grup wiekowych, młodszy pracownicy częściej wskazywali wysokie wynagrodzenie jako najbardziej

motywujące, a starszych pracowników częściej motywuje robienie w pracy tego, co lubią. Równocześnie osoby z największym doświadczeniem, częściej niż inni, wskazywały dodatkowo na swobodę działania i poczucie sensu wykonywanej pracy, jako istotne motywatory do działania.

Jakie emocje napełniają pracowników na myśl o pracy w roku 2024?



Proszę określić swoje odczucia odnośnie Pan/i pracy w przyszłym roku?



	kierownik niższego szczebla	specjalista/ ekspert/asystent	pracownik fizyczny
zdecydowanie pesymistyczne	8%	4%	7%
raczej pesymistyczne	13%	11%	12%
ani optymistyczne, ani pesymistyczne	27%	33%	38%↑
raczej optymistyczne	40%	42%↑	31%↓
zdecydowanie optymistycznie	12%	10%	12%

	usługi	produkcja	handel
zdecydowanie pesymistyczne	6%	7%	5%
raczej pesymistyczne	12%	13%	7%
ani optymistyczne, ani pesymistyczne	31%	38%	36%
raczej optymistyczne	40%↑	30%↓	37%
zdecydowanie optymistycznie	11%	12%	15%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=800.

N=112/289/362 /402/268/130 Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Połowa badanych (48%) ma pozytywne odczucia odnośnie swojej pracy w 2024 roku. Tylko co piąty (18%) obawia się kolejnego roku.

Pozytywne nastroje częściej mają menedżerowie i specjaliści, niż pracownicy fizyczni – szczególnie z produkcji. Więcej obaw mają również osoby pracujące w mniejszych firmach.

Kobiety i mężczyźni nie odbiegają od średniej, jeżeli chodzi o odczucia związane z przyszłością w swojej pracy. Podwiek również zasadniczo nie różnicuje tych odpowiedzi. Jednak – co może zaskakiwać – wyjątek stanowią seniorzy (60+ lat), którzy częściej niż młodszy koledzy nastawieni są bardziej optymistycznie.



Tomasz Owczarek,
Trener GFKM



W czasach PermaVucaLucji, jak określili nadchodzące lata publicyści The Economist, liczyć się będzie zwycięstwo w walce o talenty. Permanentny świat VUCA i rewolucja sztucznej inteligencji przynosi niepewność co do przyszłości i możliwych kierunków rozwojowych pracowników w relacjach z AI i z samymi sobą.

W tym świecie warto stawiać na pracownika. Na jego wyjątkowość, różnorodność i aspekt bezpiecznych, rozwojowych relacji z liderkami/liderami i współpracownikami. To w tym „stawianiu na pracownika” istnieje możliwość przyciągania i zatrzymywania pracowników w organizacjach. Jednak liderujący, jak pokazuje nasze badanie, nie zawsze znajdują na to czas. Ten brak czasu i dostępności pracownicy uznają za jeden z głównych problemów w ocenie swoich szefów. Być może konsekwencją braku dostępności są inne słabości osób liderujących, które zgłaszają pracownicy. Czyli brak dbałości o relacje z zespołami oraz zbyt małe zaangażowanie i zwracanie uwagi na relacje wewnętrzne w zespole.

Przyciąganie talentów wiąże się z wytworzeniem poczucia sensowności pracy. Tutaj liderzy również mają nieco zadań. W naszym badaniu ponad 50% respondentów deklaruje, że ich praca ma duży sens. A pozostali? Wydaje się, że liderzy i liderki powinni stawiać w większym stopniu na czynniki zwiększające odczucie sensu pracy. Na interesujące zadania, na docenianie za wykonaną pracę i zachęcanie pracowników do myślenia kształtującego sens ich pracy (job crafting).

Rozwój talentów wymaga pracy, wymaga poświęcenia czasu, wymaga dobrych relacji i zaangażowania liderów i liderki w codzienne życie zespołów. Oby w tym permavucalucyjnym świecie wyścig o talenty zakończył się sukcesem, a liderkom i liderom nie zabrakło energii do tworzenia PermaSensoZwoju - świata, w którym pracownicy czują permanentny sens tego co robią i mają chęci i możliwości rozwoju.

PERSPEKTYWA LIDERÓW NA 2024

Na co liczą liderzy wchodząc w 2024 rok?



Które określenia dają Panu(i) największą nadzieję w nadchodzącym roku?

	zarząd	dyrektor	kierownik	10-49 osób zatrudnionych	50-249 osób zatrudnionych	pow. 250 osób zatrudnionych
nowe wyzwania 80%	84%	79%	80%	83%	76%	80%
moi pracownicy 78%	67%	79%	78%	76%	77%	81%
rozwój organizacji 55%	47%	56%	56%	49%	53%	65%↑
pozycja organizacji na rynku 45%	45%	45%	45%	44%	46%	45%
zaufanie do wyższego kierownictwa 16%		19%	18%	10%↓	17%	25%↑
wsparcie jakie otrzymuję od organizacji 6%		7%	8%	6%	5%	9%
awans 2%		3%	2%	1%	1%	5%↑
inne 1%	6%↑	1%		3%↑	1%	

N= 400/49/223/128/150/150/100

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Największe nadzieje w nadchodzącym roku – niezależnie od poziomu stanowiska, sektora czy wielkości firmy – dają liderom nowe wyzwania (80%), własny zespół (78%), rozwój organizacji (55%) i pozycja rynkowa (45%). Co istotne, na rozwój organizacji częściej wskazywali szefowie z większych firm, niż ze średnich i małych.

W tej grupie liderów nadzieją napawają także zaufanie do kierownictwa oraz... szanse na awans. Najniższe zaufanie do swoich szefów zdają się mieć liderzy z najmniejszych firm, którzy wyraźnie rzadziej wymieniali ten aspekt jako napawający nadzieją na rok 2024.

Relacje z pracownikami na szczycie kluczowych umiejętności leaderskich w 2024 roku!



Jakie umiejętności będą dla Pana(i) jako lidera(ki) najważniejsze w nadchodzącym roku?

		zarząd	dyrektor	kierownik	kobieta	mężczyzna
budowanie relacji z pracownikami	81%	65% ↓	84%	82%	83%	80%
krytyczne myślenie	78%	65% ↓	80%	80%	78%	79%
dążenie do rezultatów	77%	88%	79%	70% ↓	76%	79%
budowanie innowacyjnego myślenia	73%	55% ↓	76%	75%	77%	70%
podejmowanie decyzji	72%	69%	75%	66%	70%	74%
motywowanie pracowników	71%	71%	72%	68%	68%	74%
organizacja pracy	71%	63%	72%	71%	72%	70%
odporność na stres	69%	84% ↑	73%	57% ↓	65%	74%
zarządzanie zmianą	65%	59%	65%	69%	63%	68%
kompetencje cyfrowe związane z automatyzacją pracy	24%	24%	25%	20%	21%	27%

N=400/49/223/128/200/200

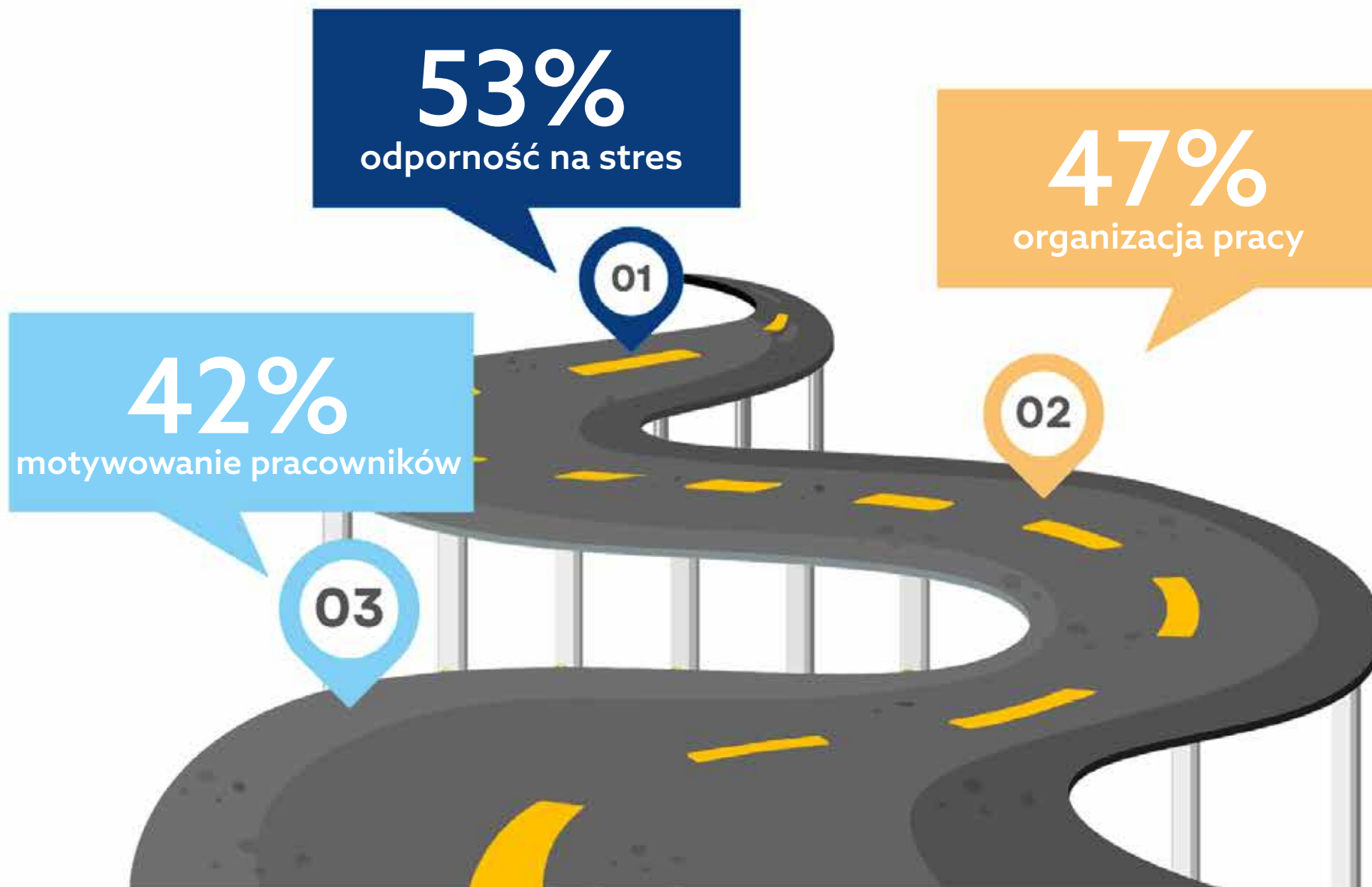
↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Menedżerowie widzą potrzebę rozwijania się w wielu obszarach. W TOP 3 na 2024 rok znalazły się: budowanie relacji z pracownikami (81%), krytyczne myślenie (78%) oraz dążenie do rezultatów (77%). Zarządzający, częściej niż inni liderzy – zwłaszcza kierownicy, widzą potrzebę budowania swojej odporności na stres. Ci drudzy także wyraźnie rzadziej planują kłaść nacisk na dążenie do rezultatów.

Między kobietami a mężczyznami kluczowa różnica jest widoczna również w kategorii obrony przed stresem – panie zdają się mieć w tym zakresie niższe potrzeby, a może wyższą odporność?

Jakie kompetencje liderzy chcą wzmocniać w 2024 roku?

Które umiejętności chciał(a)by Pan(i) wzmocnić w pierwszej kolejności w przyszłym roku?



Jakie kompetencje liderzy chcą wzmocniać w 2024 roku?



Które umiejętności chciał(a)by Pan(i) wzmocnić w pierwszej kolejności w przyszłym roku?

		zarząd	dyrektor	kierownik	kobieta	mężczyzna
odporność na stres	53%	65%	56%	43%↓	50%	56%
organizacja pracy	47%	41%	45%	52%	46%	48%
motywowanie pracowników	42%	41%	41%	45%	43%	41%
zarządzanie zmianą	36%	16%↓	36%	41%	37%	35%
budowanie innowacyjnego myślenia	28%	18%	30%	28%	32%	24%
dążenie do rezultatów	18%	37%↑	16%	14%	15%	22%
krytyczne myślenie	15%	18%	14%	16%	14%	16%
budowanie relacji z pracownikami	11%	8%	11%	12%	12%	10%
podejmowanie decyzji	9%	12%	9%	8%	9%	9%
kompetencje cyfrowe związane z automatyzacją pracy	4%	16%↑	2%↓	3%	2%↓	7%↑

N=400/49/223/128/200/200

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Pięć umiejętności, które liderzy chcieliby wzmocnić w 2024 roku, to odporność na stres (53%) – kompetencja stojąca na czele listy także w zeszłym roku, organizacja pracy (47%), motywowanie pracowników (42%), zarządzanie zmianą (36%) i budowanie innowacyjnego myślenia. Co zrozumiałe, odporność na stres, częściej niż inni, chcą rozwijać top menedżerowie oraz zarządzający dużymi zespołami.

Najwyżsi kierownicy częściej widzą również potrzebę zwiększenia efektywności w dążeniu do celu i rozwoju kompetencji cyfrowych. W tym ostatnim obszarze z kolei widać spore różnice między kobietami i mężczyznami – panie znacznie rzadziej planują kłaść nacisk na rozwój umiejętności dotyczących automatyzacji pracy w 2024 roku.

Z czym liderzy będą się mierzyli w 2024 roku?

Jak Pan(i) sądzi, co będzie dla Pana(i) jako lidera(ki) najważniejszym wyzwaniem w nadchodzącym roku?

		zarząd	dyrektor	kierownik	kobieta	mężczyzna
osiągnięcie stawianych przede mną celów	31%	18%↓	32%	35%	33%	29%
wzrost kosztów działalności	16%	20%	15%	16%	15%	17%
utrzymanie własnej motywacji	15%	2%↓	15%	20%	20%↑	11%↓
zarządzanie w zmieniających się okolicznościach	12%	39%↑	9%	6%↓	9%↓	16%↑
przetrwanie firmy	8%	12%	8%	7%	6%	10%
oczekiwania pracowników dotyczące podwyższenia wynagrodzeń	8%	6%	9%	8%	7%	9%
podtrzymanie zaangażowania pracowników	4%	2%	6%	3%	4%	4%
utrzymanie pracowników w miejscu pracy	5%	0%	6%	4%	5%	4%
inne	1%	1%	0%	1%	1%	0%

N=400/49/223/128/200/200

↑↓ Wynik istotnie wyższy/ niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Absolutnie największym wyzwaniem w 2024 roku będzie dla liderów osiągnięcie stawianych przed nimi celów (31%). Dopiero w drugiej kolejności, dalece mniej istotne – choć nadal ważne – będzie mierzenie się ze wzrostem kosztów działalności (16%), utrzymaniem własnej motywacji (15%) oraz zarządzaniem w zmiennych okolicznościach (12%). Kobiety zdecydowanie częściej, niż mężczyźni, jako wyzwanie wskazywały utrzymanie własnej motywacji, natomiast panowie – zarządzanie

w niepewnym otoczeniu i okolicznościach. Biorąc pod uwagę role i poziom stanowiska, zarządzający znacznie częściej obawiają się zarządzania w czasach VUCA, a kierownicy i dyrektorzy dużo więcej wyzwań upatrują w utrzymaniu własnej motywacji oraz możliwości osiągnięcia celów. W pogłębionych analizach zauważalna była także tendencja do większych obaw o rosnące koszty wśród liderów z sektora usług.

Aspekty wymagające wsparcia organizacji

Czego by Pan(i) potrzebował(a) w pierwszej kolejności od swojej organizacji, aby być lepszym liderem(ką)?

	dyrektor	kierownik	kobieta	mężczyzna
wsparcie/mentoring 22%	27%↑	20%	28%↑	15%↓
szkolenia 12%	14%	13%	14%	10%
wsparcie w rozwoju 9%	10%	9%	10%	8%
autonomii 9%	9%	11%	8%	9%
systemy motywacyjne 8%	11%↑	5%	8%	8%
narzędzi pracy 6%	5%	9%↑	7%	5%
funduszy 5%	4%	10%↑	5%	6%
organizacja pracy 5%	5%	4%	5%	4%
innowacyjność 4%	5%	2%	3%	4%
zasoby 3%	4%	3%	3%	4%
zaufania 3%	3%	2%	3%	3%
niczego 2%		1%	1%↓	4%↑
lepszey komunikacji 2%	2%	2%	1%	3%
spokój, stabilność 1%	1%	2%	2%	1%
inne 3%	5%	2%	3%	4%
nie wiem, trudno powiedzieć 17%	11%↓	15%	17%	22%

N=400/49/223/128/200/200

↑ Wynik istotnie wyższy/nniższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Badani, żeby być lepszymi liderami, w pierwszej kolejności od swojej organizacji oczekiwali by wsparcia w postaci mentoringu (22%) oraz szkoleń (12%) – czyli w rozwoju własnym. Mentoring znacznie częściej wskazywały kobiety, niż

mężczyźni oraz dyrektorzy, niż kierownicy czy przedstawiciele top menedżmentu. Co zastanawiające, aż co piąty badany (19%) nie był w stanie udzielić precyzyjnej odpowiedzi na to pytanie.



Magdalena Sadowska-Pawlak,
Trener i Coach GFKM



Słynne zdanie Hansa Roslinga „Gdy ludzie mówią mi, że musimy natychmiast działać, zwykle zaczynam się wahać” straciło na aktualności w kontekście najnowszych badań liderskich. Wyzwania i nowe cele są wciąż od lat czynnikiem kształtującym perspektywę liderów na całym świecie.

W świetle naszego raportu największe nadzieje w nadchodzącym roku – niezależnie od poziomu stanowiska, sektora czy wielkości firmy – dają liderom nowe wyzwania. Taką postawę deklaruje aż 80% kadry zarządzającej w Polsce.

Wśród umiejętności, które określono jako najważniejsze w roku 2024 na podium znalazło się budowanie relacji z pracownikami (81%), myślenie krytyczne (78%) oraz dążenie do rezultatów 77%.

Na szczególną uwagę zasługuje potrzeba radzenia sobie ze stresem. Odporność na stres jest kompetencją, która niczym refren znanej piosenki, pojawia się ponownie, bo już od 2022 roku znajduje się na pierwszym miejscu listy umiejętności, które liderzy chcą poprawić (53% wskazań). To sprawia, że umiejętność pokonania stresu staje się kompetencją przyszłości, jako remedium na wymagania w świecie ciągłej zmiany, świecie VUCA.

Zaciekawia fakt, że mężczyźni mają wyższą potrzebę w tym zakresie, niż kobiety. Umiejętność radzenia sobie ze stresem 74% do 65% na korzyść pań wskazuje, że zarządzające kobiety zdają się mieć wyższą odporność na stres.

Wszyscy zarządzający widzą konieczność poprawy organizacji pracy (47%) i motywowania pracowników (42%). I w rozwoju właśnie tych kompetencji oraz zarządzaniu stresem widzą ścieżkę poprawy efektywności.

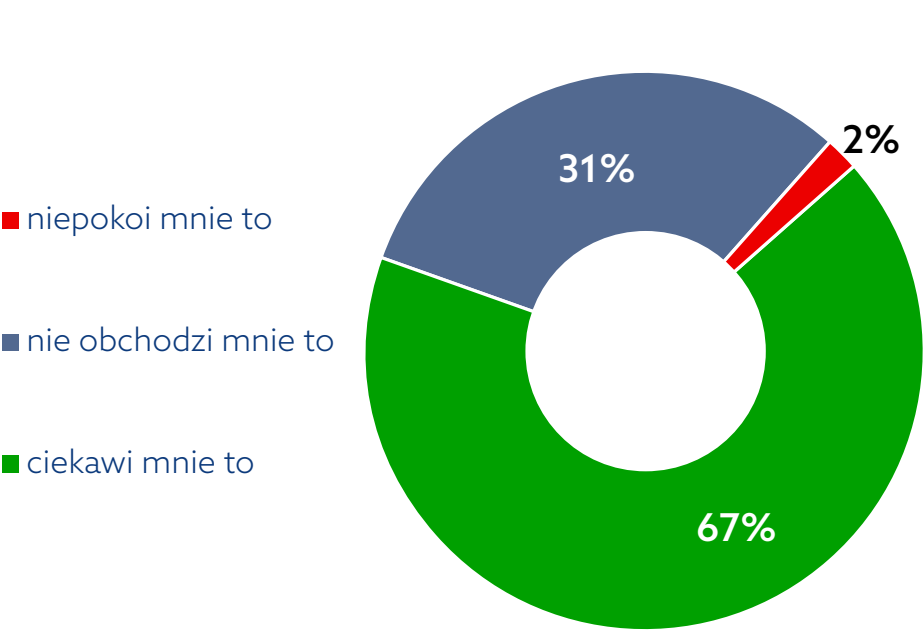
Jak tego dokonać? Odpowiedź brzmi: poprzez rozwój osobisty. Badani w pierwszej kolejności od swojej organizacji oczekivaliby wsparcia w postaci mentoringu (22%) oraz szkoleń (12%). Czy to przyniesie pożądaną satysfakcję? Czas pokaże, tak jak i kolejna edycja Badania Liderów obejmująca rok 2024. Trzymajmy kciuki!



AI W BIZNESIE

Co na temat rosnącego znaczenia AI w biznesie myślą liderzy?

Jakie masz odczucia związane z rosnącym znaczeniem sztucznej inteligencji (AI) w biznesie?



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

	kobieta	mężczyzna
niepokoi mnie to	2%	1%
ciekawi mnie to	57%↓	77%↑
nie obchodzi mnie to	41%↑	22%↓

	zarząd	dyrektor	kierownik
niepokoi mnie to	4%	1%	3%
ciekawi mnie to	82%↑	67%	61%
nie obchodzi mnie to	14%↓	32%	36%

N=400/200/200/49/223/128

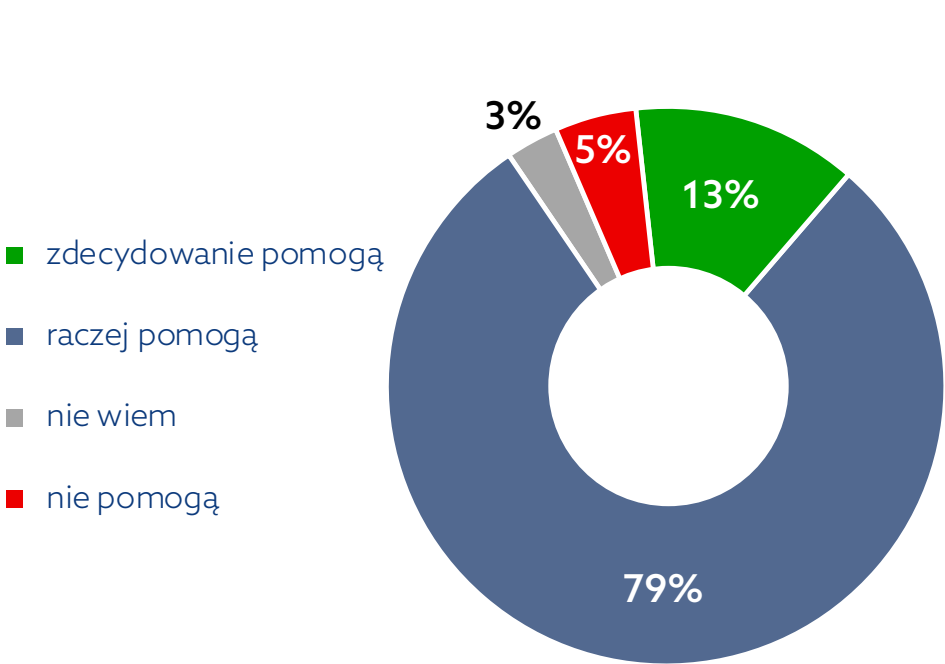
↑↓ Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Dwie trzecie badanych liderów (67%) jest wyraźnie zainteresowanych rosnącym znaczeniem sztucznej inteligencji w biznesie, jednak równocześnie aż co trzeci menedżer (31%) nie jest tym zagadnieniem w ogóle zaniepokojony.

Zainteresowanie AI znacznie częściej przejawiają mężczyźni (77%), niż kobiety (57%). Częściej także dotyczy to zarządzających (82%), niż dyrektorów (67%) i kierowników (61%), a także liderów dużych zespołów (72%), niż mniejszych (61%). Z większym zainteresowaniem sztuczną inteligencją można się spotkać również w dużych firmach (77%) oraz w sektorze usług i produkcji, niż w handlu.

Czy sztuczna inteligencja może pomóc liderom w osiągnięciu celów?

Czy narzędzia sztucznej inteligencji (AI) mogą Panu(i) pomóc w pracy jako lidera(ki)?



	kobieta	mężczyzna
nie wiem	1%	3%
nie pomogą	4%	6%
raczej pomogą	85%	75%
zdecydowanie pomogą	10%	16%

	zarząd	dyrektor	kierownik
nie wiem		1%	6%
nie pomogą	4%	4%	7%
raczej pomogą	61%	83%	80%
zdecydowanie pomogą	35%	12%	7%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

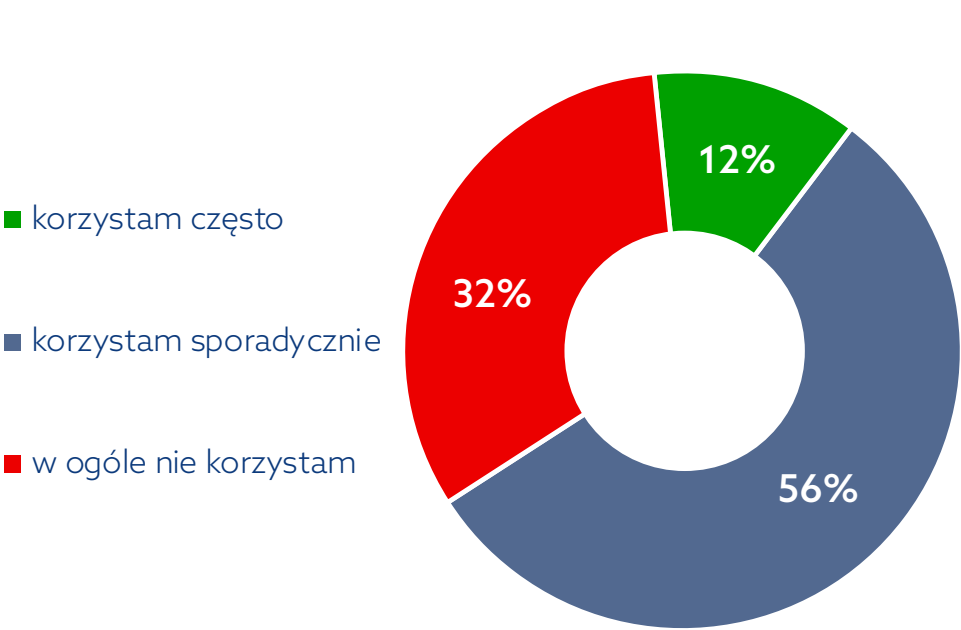
N=400/200/200/49/223/128

Zdaniem liderów sztuczna inteligencja (AI) raczej może pomóc im w pracy (80%), ale tylko co dziesiąty (13%) zdecydowanie uważa, że pomoże.

Zarządzający znacznie częściej widzą duży potencjał we wsparciu biznesu przez sztuczną inteligencję. Znaczenie sektora czy wielkości firmy nie ma tu większego znaczenia.

Czy liderzy oswoili się już w pracy z narzędziami zasilanymi przez AI?

Jak często korzysta Pan(i) w swojej pracy z narzędzi sztucznej inteligencji (AI)?



	kobieta	mężczyzna
w ogóle nie korzystam	36%	29%
korzystam sporadycznie	58%	53%
korzystam często	6%↓	18%↑

	zarząd	dyrektor	kierownik
w ogóle nie korzystam	31%	30%	38%
korzystam sporadycznie	47%	59%	52%
korzystam często	22%↑	11%	10%

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, N=400.

N=400/200/200/49/223/128

↑↓ Wynik istotnie wyższy/niższy na poziomie istotności p=0,05 wobec wyniku ogółem

Co trzeci badany lider (32%) nie korzysta jeszcze z narzędzi sztucznej inteligencji, a połowa (56%) korzysta sporadycznie. Zaledwie jeden na dziesięciu (12%) używa tego typu rozwiązań często.

Zarządzający sięgają po rozwiązania sztucznej inteligencji nieco częściej, niż pozostali badani. Częściej również ma to miejsce w dużych organizacjach, niż mniejszych.

REKOMENDACJE 2024:

TOP 7 kierunków dla rozwoju menedżera

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ:

1

W obliczu zmienności rynkowej i niestabilności realiów VUCA, menedżerowie mają unikalną szansę na rozwój. Aktywne uczestnictwo w nowych projektach i inicjowanie zmian otwiera drzwi do przyspieszenia kariery. Kluczowe jest jednak odpowiednie przygotowanie, poprzez rozwijanie kompetencji w obszarze zarządzania zmianą. W tym dynamicznym środowisku, elastyczność i szybkość działania zyskują na znaczeniu, podczas gdy tradycyjne metody planowania i przewidywania ustępują miejsca dotychczasowym schematom.

AUTOMOTYWACJA:

2

Zaangażowanie i motywacja do działania lidera spada wraz z poziomem stanowiska. Jednak to właśnie menedżerowie średniego szczebla odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu sprawności i elastyczności organizacji. Inwestycje w podnoszenie motywacji kadry średniego szczebla zarządzania oraz dbałość o jej wysoki poziom energii zwrócą się w postaci silniejszego zaangażowania w sprawy firmy oraz większe chęci do działania.

ZARZĄDZANIE ENERGIĄ ZESPOŁOWĄ:

3

W trudnych czasach ciągłych zmian bycie blisko zespołu jest kluczowe. Nadawanie sensu zmianom, skuteczna komunikacja, motywowanie i – szalenie ważne – docenianie pracowników, wymagają większej koncentracji na zespole. Warto inwestować w dobrostan pracowników i budowanie atmosfery pracy opartej na zaufaniu i wzajemnym szacunku, bo w przyszłości pomoże to zespołowi radzić sobie z codziennymi wyzwaniami.



REKOMENDACJE 2024:

TOP 7 kierunków dla rozwoju menedżera

4

EFEKTYWNOŚĆ OSOBISTA:

Wyzwaniem dla liderów w nadchodzącym roku będzie optymalizacja kosztów, co wymaga nowego spojrzenia na realizację celów. Jak osiągać więcej, dysponując mniejszymi zasobami? Kluczem może być poszukiwanie nowych metod podnoszenia efektywności, w tym wykorzystanie sztucznej inteligencji, która oferuje rozwiązania zapewniające przyspieszenie działań oraz wzrost produktywności.

5

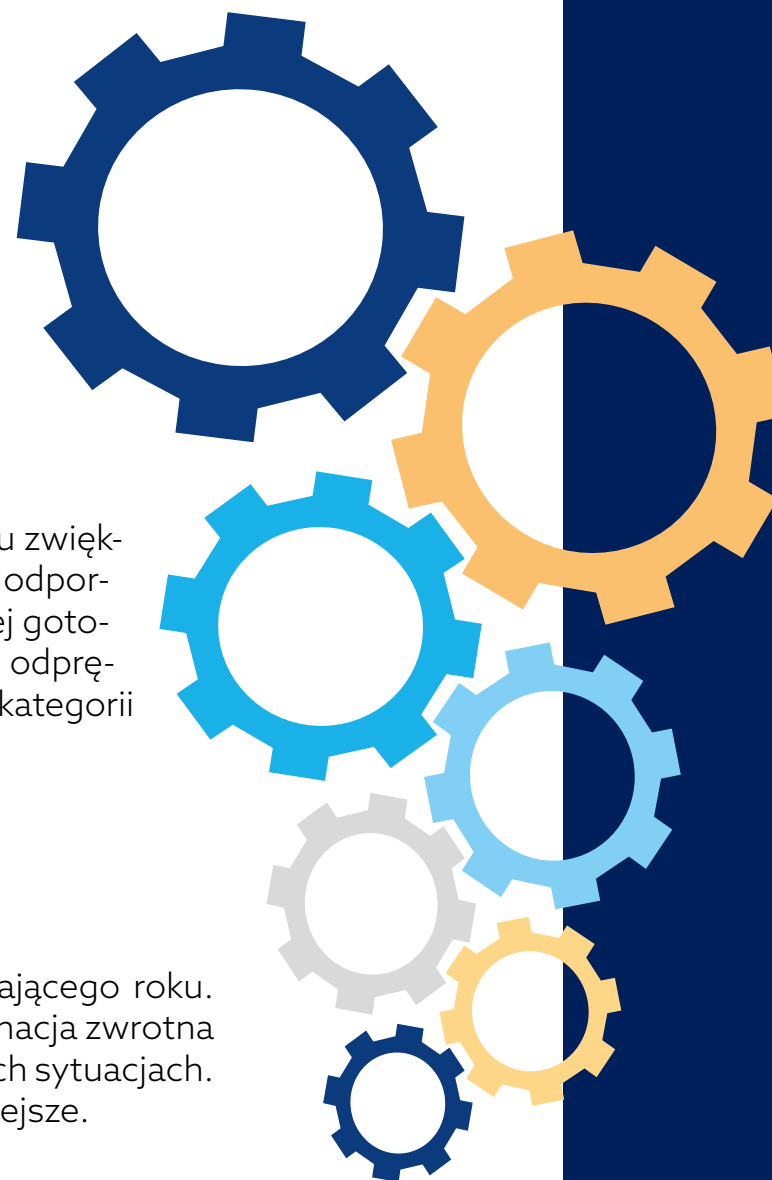
ODPORNÓŚĆ:

Liczba zmian, realizacja ambitnych celów, osiąganie więcej i szybciej przy zachowaniu zwiększonej czujności i elastyczności, będą wymagały od liderów wzmożonej uważności i odporności na trudne sytuacje. Podwyższona adrenalina wynikająca z utrzymywania ciągłej gotowości będzie musiała zostać zrekompensowana dbałością o równowagę, momenty odprężenia, nabrania dystansu. To kolejna grupa umiejętności, które nabiorą znaczenia w kategorii zarządzania stresem i utrzymywania zdrowia psychicznego.

6

INFORMACJA ZWROTNA:

Jej waga zyskuje na znaczeniu, szczególnie w kontekście nadchodzącego, wymagającego roku. Zwiększenie wrażliwości, planowanie czasu na budowanie relacji i wartościowa informacja zwrotna mogą znacząco wpłynąć na motywację zespołu i radzenie sobie przez niego w trudnych sytuacjach. Inwestycje w zespół, w tym coaching i mentoring menedżerski, stają się coraz ważniejsze.

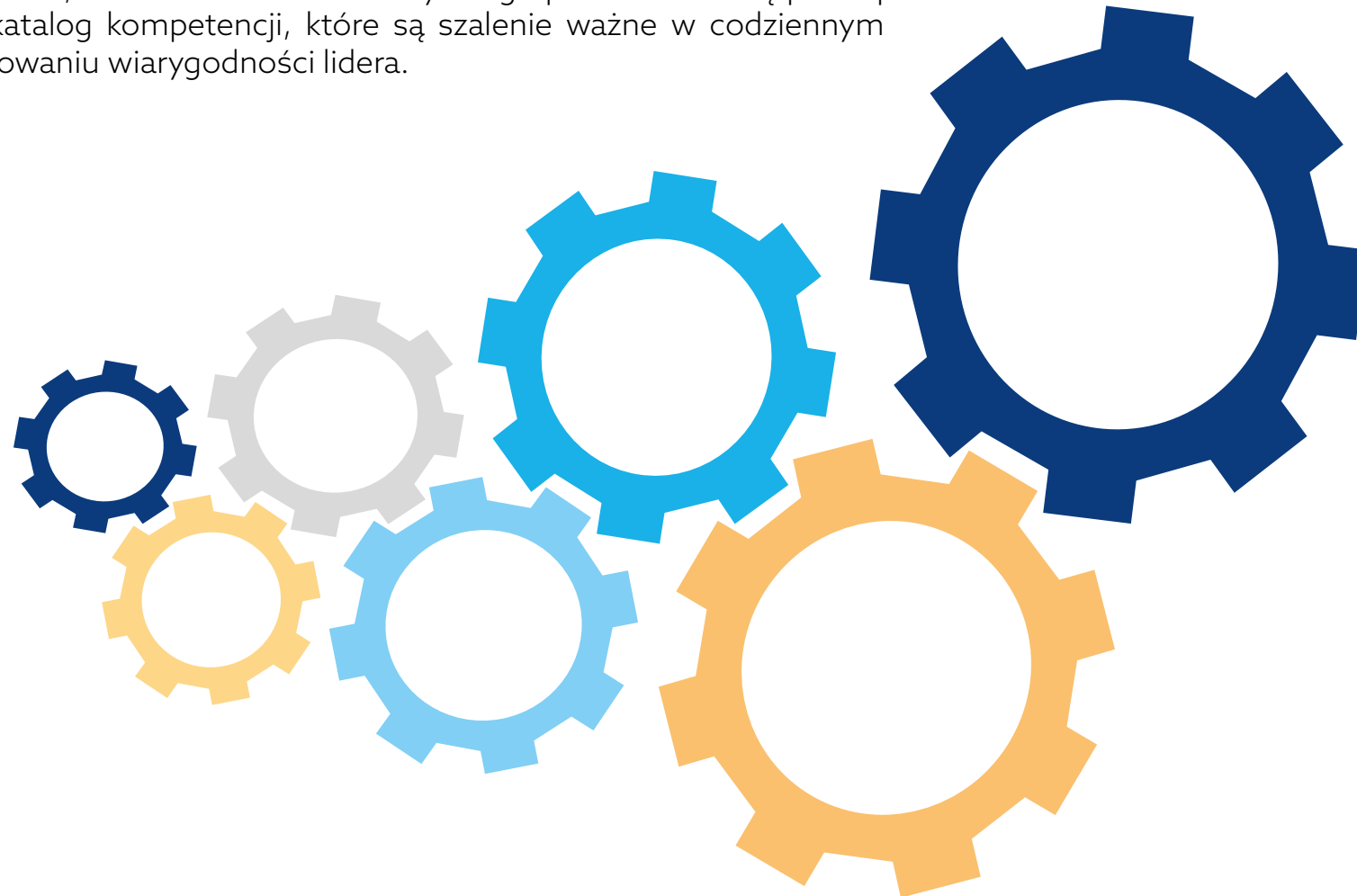


REKOMENDACJE 2024: TOP 7 kierunków dla rozwoju menedżera

7

ODWAGA MENEDŻERSKA:

W środowisku dynamicznych zmian i niepewności, odwaga w podejmowaniu decyzji staje się kluczowa. Rozwijanie umiejętności brania odpowiedzialności za podejmowane decyzje i wyznaczane kierunki, budowania zaufania i szybkiego podnoszenia się po niepowodzeniach, to katalog kompetencji, które są szalenie ważne w codziennym zarządzaniu i budowaniu wiarygodności lidera.





Wojciech Parteka,

Dyrektor ds. Klientów Strategicznych GFKM, Trener

Zastosowanie rozwiązań AI w biznesie to kolejna rewolucja, na której jedni będą budować przewagę konkurencyjną, a inni – niedostosowani, znacząco stracą. Oczywiście, nie wystarczy zainwestować w gotowe rozwiązania, które szybko i łatwo da się zaimplementować, ale trzeba zaplanować oraz wdrożyć działania i procesy, w których narzędziowe wykorzystanie AI przyniesie wartość dodaną. Na przykład wykorzystując algorytmy i analizę danych, sztuczna inteligencja może zautomatyzować proces generowania informacji zwrotnych, głównie w oparciu o realizację celów. Dzięki temu liderzy mogą otrzymać obiektywne i bezstronne oceny. Minimalizując stronniczość i subiektywność, sztuczna inteligencja może zapewnić informacje, dzięki którym liderzy będą mogli podejmować dobrze uzasadnione decyzje personalne związane z rozwojem lub lepiej dopasowywać pracowników do wewnętrznych ofert pracy.



DEMOGRAFIA

Informacje o respondentach



Demografia liderzy

Płeć

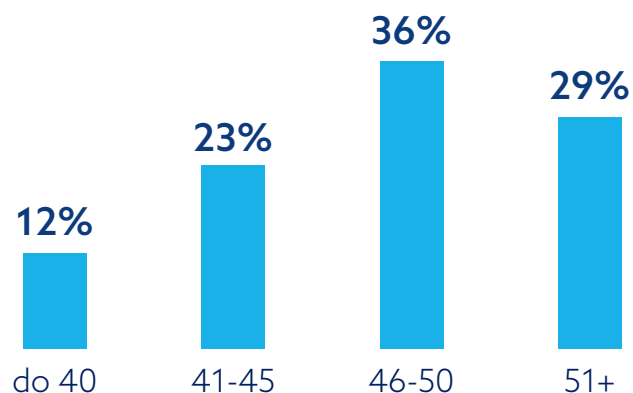


50%
kobieta

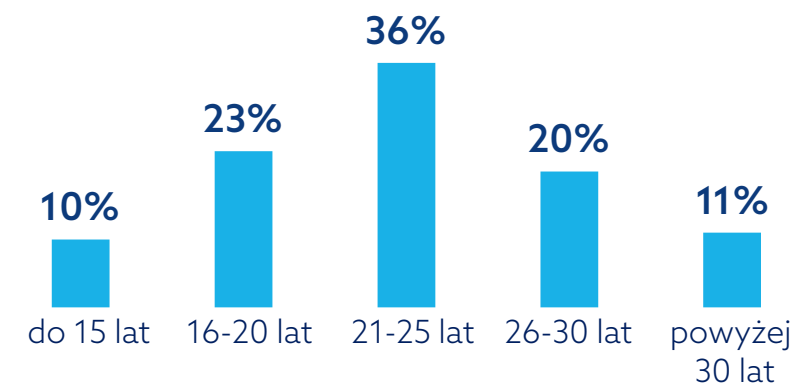


50%
mężczyzna

Wiek

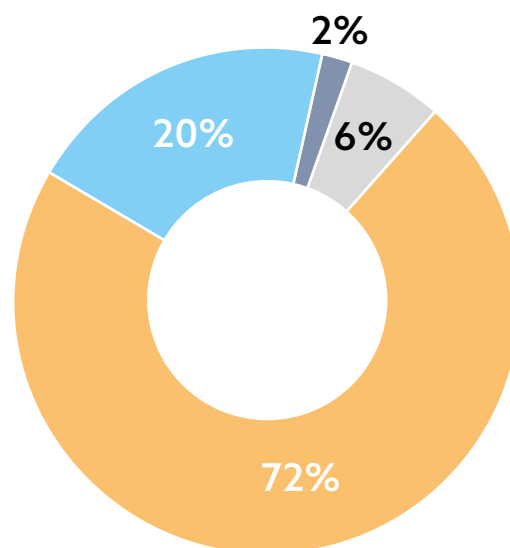


Staż pracy



Wykształcenie

- studia magisterskie
- studia podyplomowe
- studia doktoranckie
- inne



Obecne stanowisko



12%
właściciel/prezes/
członek zarządu



56%
dyrektor (nie będący
członkiem zarządu)

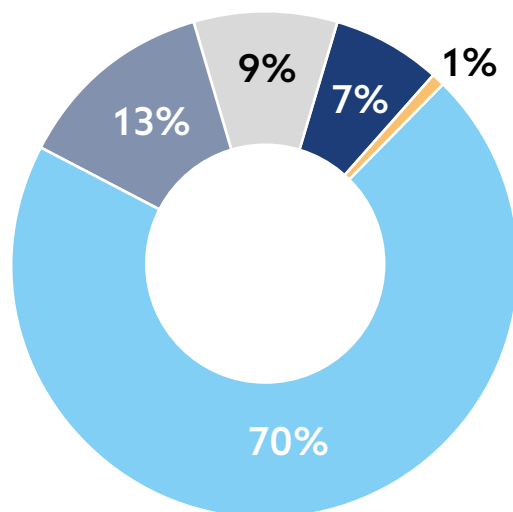


32%
kierownik

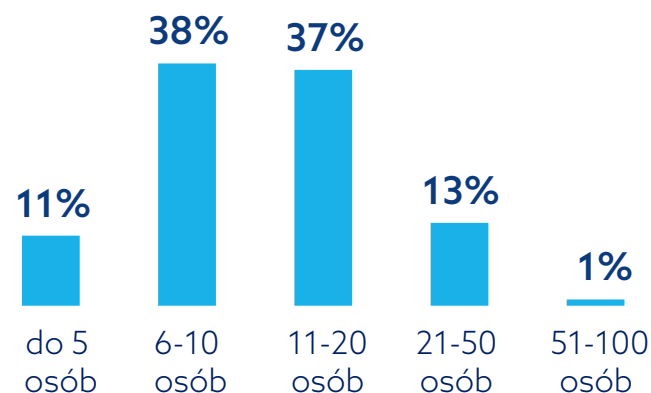
Demografia liderzy

Forma działalności firmy

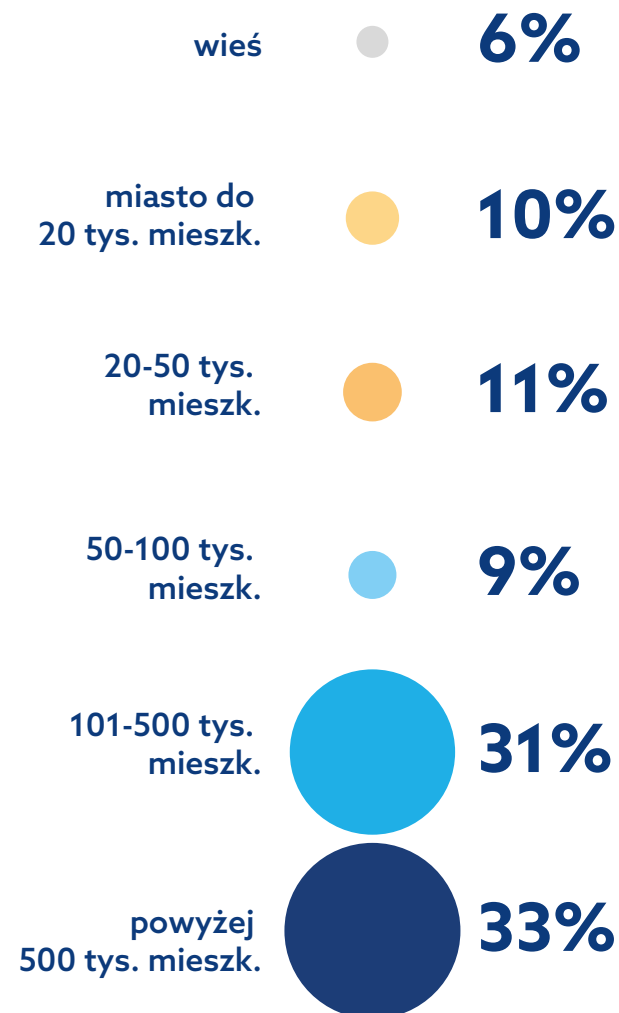
- firma państwowa/samorządowa/SSP
- firma prywatna, 100% kapitału polskiego
- kapitał mieszany z przewagą polskiego
- kapitał mieszany z przewagą zagranicznego
- firma z kapitałem zagranicznym



Wielkość zarządzanego zespołu

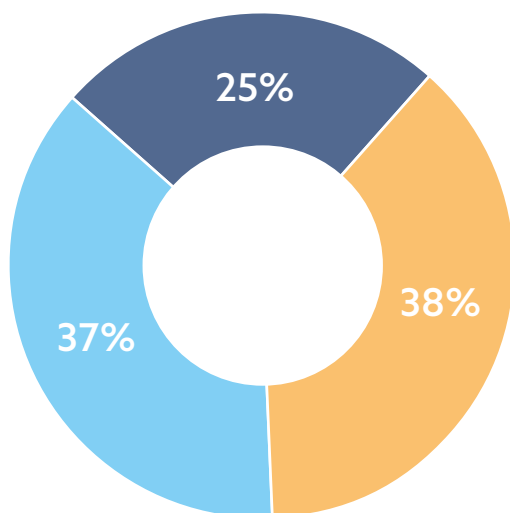


Wielkość miejscowości miejsca pracy



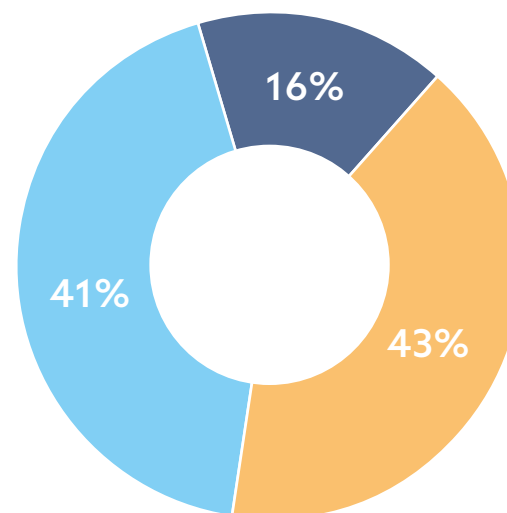
Liczba osób w firmie

- 10-49 osób
- 50-249 osób
- powyżej 250 osób



Sektor

- usługi
- produkcja
- handel



Demografia pracownicy

Płeć

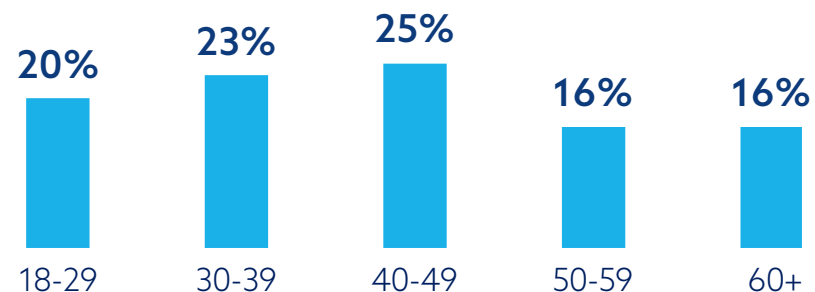


50%
kobieta

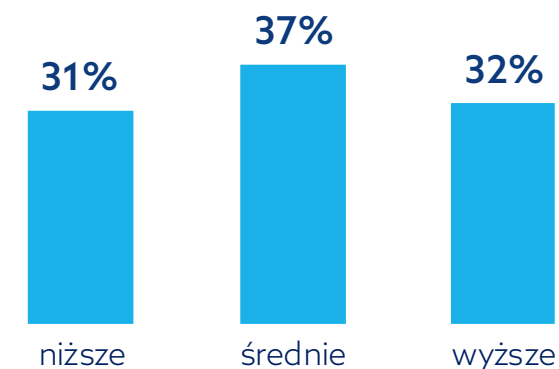


50%
mężczyzna

Wiek

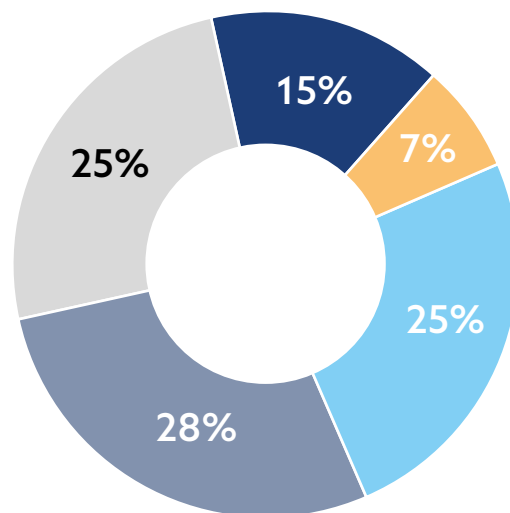


Wykształcenie



Staż pracy

- mniej niż rok
- 1-5 lat
- 6-15 lat
- 16-30 lat
- powyżej 30 lat



Obecne stanowisko



14%
kierownik
niższego szczebla



41%
specjalista/
ekspert/asystent

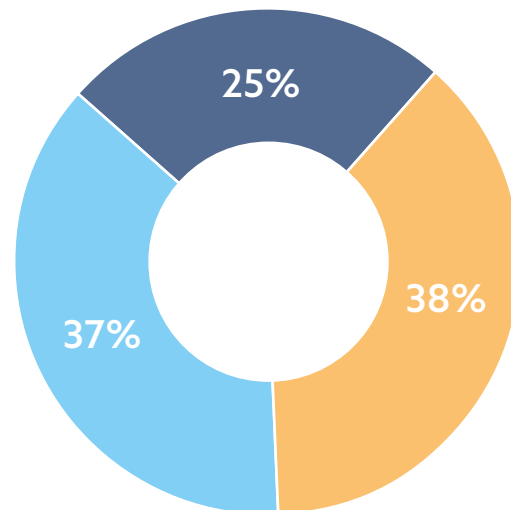


45%
pracownik fizyczny

Demografia pracownicy

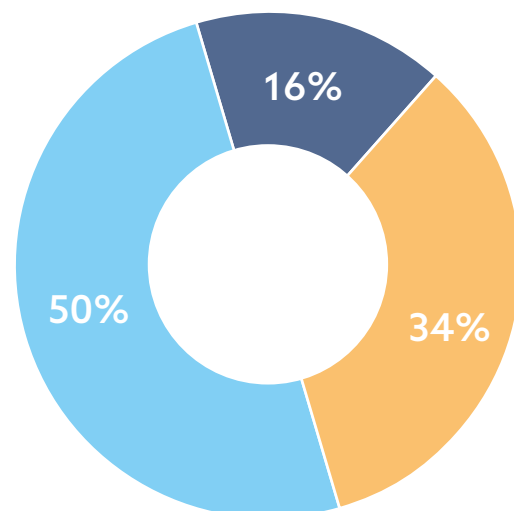
Liczba osób w firmie

- 10-49 osób
- 50-249 osób
- powyżej 250 osób

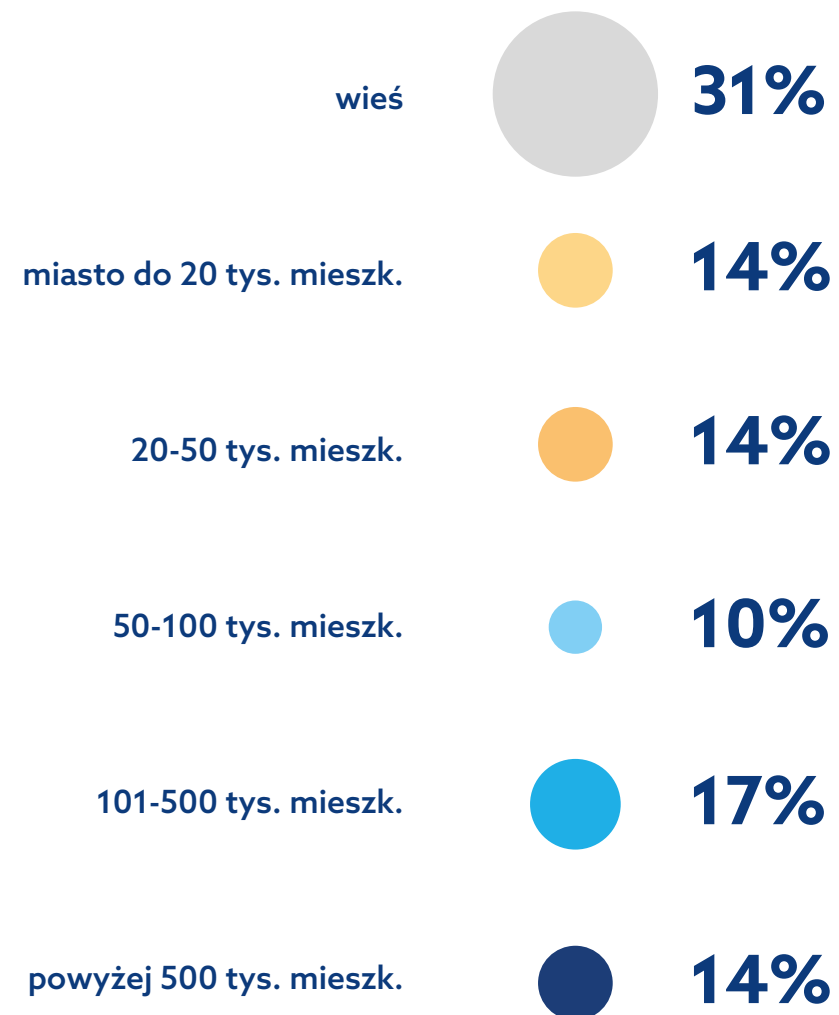


Sektor

- usługi
- produkcja
- handel



Wielkość miejscowości
miejsca pracy



A modern office interior with large windows, a wooden meeting table, and red chairs. The scene is dimly lit, with light coming from the windows and two pendant lamps hanging over the table.

Dziękujemy za uwagę!

gfk^m
GDAŃSKA FUNDACJA
KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW

Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów
al. Grunwaldzka 472, 80-309 Gdańsk
tel.: (+48 58) 558 58 58
gfk@gfk.pl

