Puls Biznesu

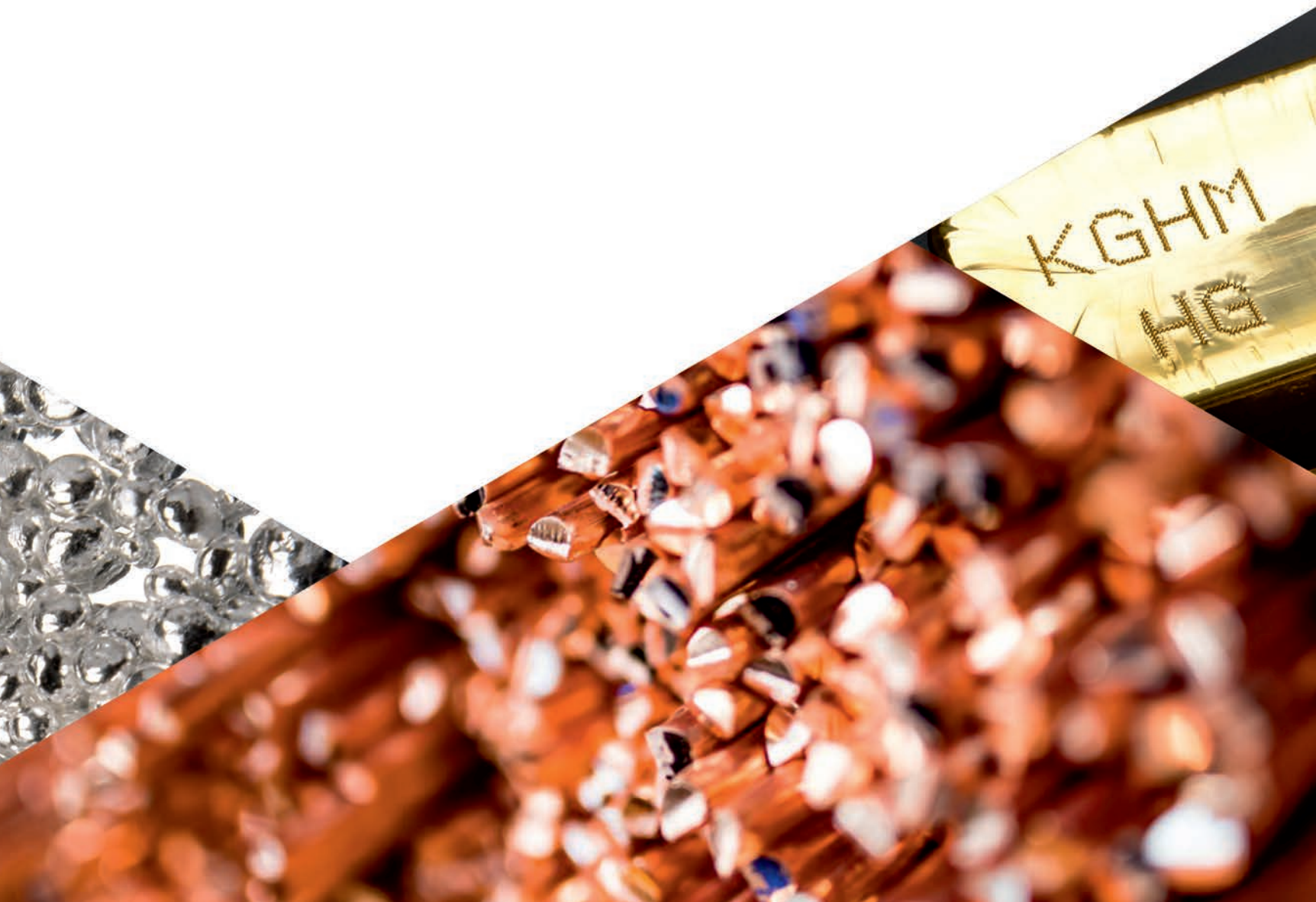
ZARZĄDZANIE PO POLSKU 2019

Oddajemy w ręce czytelników „Pulsu Biznesu" raport, który ma pomóc menedżerom skuteczniej zarządzać firmami. Jesteśmy przekonani, że „Zarządzanie po polsku 2019", podobnie jak dwie poprzednie edycje, to zbiór użytecznych wskazówek i wniosków przydatnych w codziennej pracy.

KGHM
POLSKA MIEDŹ

Jesteśmy liderem w produkcji miedzi i srebra.
Umożliwiamy rozwój nowoczesnego świata.

KGHM Polska Miedź S.A. | ul. M.Skłodowskiej-Curie 48 | 59-301 Lubin | www.kghm.com



WSTĘP

Raz na dwa lata przyglądamy się sposobom zarządzania firmą przez polskich menedżerów. W Państwa ręce oddajemy już trzeci raport na ten temat. Wierzymy, że będzie inspiracją w bieżącej pracy, bo porusza kluczowe zagadnienia – opisuje aktualne trendy, sygnalizuje zagrożenia, wskazuje szanse i mocne strony. Pomoże rozwiązać bieżące problemy, np. w relacjach z pracownikami, i wyznaczyć długoterminowe cele – zaplanować przełomowe zmiany oraz długoterminową strategię przetrwania i rozwoju.

Opracowanie składa się z dwóch części. Pierwsza powstała na podstawie badania ankietowego wśród menedżerów, przeprowadzonego przez partnera merytorycznego projektu – firmę EY, zajmująca się m.in. doradztwem biznesowym i transakcyjnym. Dziękujemy za poświęcony czas i wypełnienie obszernej ankiety. Dzięki temu mogliśmy zdiagnozować problemy polskich zarządzających, związane m.in. z kulturą organizacyjną, ekspansją międzynarodową, kierowaniem pracownikami i innowacjami. Najważniejsza konkluzja brzmi: polscy menedżerowie prowadzą ostrożną, a wręcz zachowawczą politykę, niesłużącą innowacjom, które mają na sztandarze. Druga część raportu to efekt naszej redakcyjnej pracy – zbiór tekstów bardziej szczegółowo omawiających problematykę zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście polskiej szkoły zarządzania.

Całość stanowi znakomity punkt wyjścia do korporacyjnej burzy mózgów, której celem powinno być znalezienie odpowiedzi na pytanie: jak pokonać własne słabości i sprawić, by firma rosła w siłę w czasach technologicznej rewolucji, globalizacji i często nieoczekiwanych, przełomowych zmian. Zapraszamy do lektury i odwiedzin serwisu popolsku.pb.pl. Oprócz raportu w wersji elektronicznej można tam znaleźć relacje z dwóch debat, podczas których partnerzy projektu na gorąco skomentowali wyniki naszego badania. © ℗

DR KAROL RAŹNIEWSKI
ASSOCIATE PARTNER
W PEOPLE ADVISORY SERVICES
EY POLSKA

RYNEK PRACY ZMUSZA DO NAUKI

Z tegorocznej edycji „Zarządzania po polsku" wyłania się dość spójny obraz polskiego menedżera. W większości jest to menedżer ukształtowany jeszcze w początkowej fazie polskiego kapitalizmu, tj. w latach 90. i pierwszej dekadzie XXI w. W wielu przypadkach oznacza to dominację kształtowania się stylu zarządzania z perspektywy polskiego oddziału zagranicznej firmy z szybko rosnącą sprzedażą i zatrudnieniem. Drugi scenariusz to polska spółka i nauka metodą prób i błędów — zarówno w obszarze inwestycji, sprzedaży, marketingu, pozyskiwania kapitału, jak też społecznym, czyli zarządzania ludźmi i relacjami z otoczeniem. W „Zarządzaniu po polsku" wyróżnić można również trzeci scenariusz: polskiej spółki z udziałem skarbu państwa, ale tu o stylu zarządzania przesądza raczej mała i duża polityka, a nie rachunek ekonomiczny, kompetencje i doświadczenie menedżerskie.

Takie tło decyduje o tym, jak polski menedżer odnosi się do zarządzania przedsiębiorstwem w krótkim okresie (dominuje maksymalizacja wyników) oraz długoterminowo (nieśmiałe inwestycje i innowacje, zwykle wymuszane sytuacją lub sygnałem z zagranicznej centrali, a nie wizją strategiczną). Odrębnym wątkiem jest reakcja polskich menedżerów na zmiany na rynku pracy. O ile większość już dawno oswoiła się ze zmianą pokoleniową (tj. koegzystencją w pracy baby boomerów, X-ów, Y-ów i wkraczającej generacji Z), to nadal zaskoczeniem wydają się niedobory pracowników (zarówno wykwalifikowanych, jak też początkujących), presja płacowa i oczekiwania pozapłacowe (np. elastyczne formy i wymiar zatrudnienia). Wielu menedżerom z trudem przychodzi akceptacja inwestycji w poprawę warunków pracy, rozwój kompetencji załogi czy employer branding, który ma przyciągnąć pracowników. Nadzieją jest jednak tempo uczenia się polskiego menedżera, a to zawsze było jego mocną stroną.

MARCIN GORALEWSKI
ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO
„PULSU BIZNESU"

SŁODKO-GORZKO

„Rzeczywistość puka do drzwi, wchodzi, rozsiada się i zabija złudzenia" — napisał Eric-Emmanuel Schmitt w „Moim życiu z Mozartem". Z trzeciej edycji „Zarządzania po polsku" wyłania się już bardzo wyraźny, konkretny obraz polskiego menedżera. Potwierdziliśmy generalne tezy sformułowane w poprzednich wydaniach i pogłębiliśmy analizę. Polski menedżer jest konserwatywny. Dba o bieżące wyniki i przychody, niechętnie podejmuje ryzyko poszukiwania nowych. Jest bardzo świadomy. Wie, że postępująca rewolucja technologiczna zmienia przyzwyczajenia i oczekiwania klientów. Dlatego klienta stawia w centrum korporacyjnej strategii. Nie chce jednak wyprzedzać pędzącej rzeczywistości, woli bezpiecznie podążać z trendem. Wewnątrz firmy często ma problem z pracownikami — nierozwiązany z własnej winy. Choć uznaje, że bez współpracy z nimi nie zdoła odnieść sukcesu, raczej się z nimi nie komunikuje i nie czerpie od nich doświadczenia. Mówi w samych superlatywach o klimacie w pracy, twierdząc, że sprzyja kreatywności, choć wie, że strategia HR jest daleka od ideału. Kropka. Reszta to złudzenia. Jakie? Nieproporcjonalnie dużo miejsca w przestrzeni publicznej zabierają tematy związane z podbojem zagranicznych rynków. Rozpychają się także wątki dotyczące nowych technologii i innowacji. Balonik często dmuchają politycy — świadomi, że słupki poparcia mogłyby rosnąć szybciej ogrzane międzynarodowym sukcesem polskiej firmy czy technologii. Wielkich szans na to jednak nie ma. Czy to źle? Niekoniecznie. Biznesowy konserwatyzm oznacza bezpieczeństwo, a w czasach wojny handlowej pomiędzy dwiema największymi gospodarkami świata to rozsądna strategia. Warto też pamiętać, że nieproporcjonalnie mało miejsca w przestrzeni publicznej zajmują młodzi przedsiębiorcy, dla których innowacyjność, kreatywność, ryzyko, budowanie zespołów, interdyscyplinarność i charyzma to chleb powszedni. I choć wielu z nich polegnie, ich odpowiedzi w kolejnym badaniu, już za dwa lata, mogą znacząco zmienić wizerunek polskiego menedżera.

Organizator

Puls Biznesu

Partner merytoryczny

EY Building a better working world

Partnerzy

BGK Bank Gospodarstwa Krajowego
KGHM Polska Miedź
LPP
asseco
ORLEN
KUKE Grupa PFR
PRESSGLASS
VELUX
Bank Pekao
emitel
SKARBIEC

STYL ZARZĄDZANIA POLSKIEGO MENEDŻERA

POLSKI MENEDŻER...

1. Strategia

- ...wie, że sukces jego firmy zależy od klientów, których zwyczaje się zmieniają.
- ...jest świadomy technologicznej rewolucji i konieczności przygotowania do niej firmy.

2. Styl i rola lidera

- ...zarządza firmą konserwatywnie, nie jest skłonny do podejmowania ryzyka.
- ...wizjonerstwo zastępuje pragmatyzmem – woli być „skutecznym menedżerem" niż „charyzmatycznym przywódcą".
- ...polega na własnych opiniach, niechętnie korzysta z inspiracji i podpowiedzi, ale uważa, że wzmacnia w firmie postawy sprzyjające innowacjom.

3. Kultura organizacyjna

- ...wysoko ocenia kulturę własnej organizacji, co nie zawsze potwierdzają inne badania.
- ...raczej niechętnie komunikuje się z pracownikami.
- ...wie, że pracownicy są podstawą sukcesu firmy, ale jednocześnie ma świadomość ułomności własnych strategii HR.

PRIORYTETY I WYZWANIA

1. Do rozstrzygnięcia jest dylemat: podjąć ryzyko strat, rozwijając innowacje, które nie zawsze przyniosą zyski, czy prowadzić zachowawczą politykę, dbając o bieżące wyniki.

Zarządzający twierdzą, że kultura organizacyjna w ich firmach sprzyja rozwojowi kreatywności, jednak ponad połowa z nich niechętnie inwestuje w innowacje. Menedżerowie nie są zainteresowani tworzeniem specjalistycznych działów, również ponadfirmowych, nie tworzą też systemów umożliwiających przejrzyste finansowanie działań innowacyjnych.

2. Autorytarny styl zarzadzania firmą przeszedł do historii, ale do najlepszych praktyk jeszcze sporo brakuje.

Czy liderzy potrafią zachęcić pracowników, by samodzielnie definiowali własne cele i sposoby ich osiągania? Nieszczególnie. Równie źle jest z umiejętnością docenienia zewnętrznych inicjatyw, coachingu, podejmowania decyzji na podstawie informacji z wielu źródeł, korzystania z dorobku pracy innych, chęci pogłębiania własnych kompetencji. Autorytarny styl zastąpiony został przez zachowawcze postawy, skąd coraz bliżej do wypracowania rodzimych technik przywództwa.

3. Poziom kultury organizacyjnej jest tak wysoki, że aż... wymaga dodatkowego badania.

Menedżerowie, którzy wzięli udział w badaniu, są bardzo zadowoleni z procedur, atmosfery w pracy, umiejętności słuchania, komunikacji. Takie odpowiedzi wskazują, że polski biznes po latach transformacji zrozumiał, jak ważna w każdym przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna. Bijący z ankiety optymizm każe jednak ponownie się zastanowić, czy zarządzający powinni być adresatami pytania o kulturę organizacyjną w ich firmach. Ewentualny rozdźwięk w opiniach menedżerów i pracowników może blokować rozwój firmy i niekorzystnie wpływać na jej bieżące funkcjonowanie.

4. Rośnie świadomość roli pracowników w sukcesie przedsiębiorstwa. Strategie HR wymagają jednak zmian.

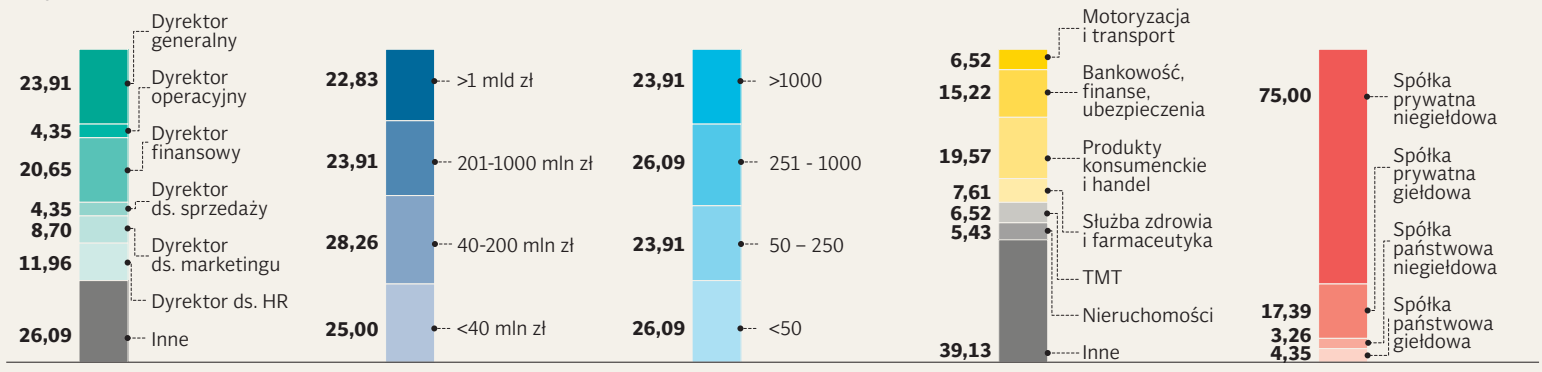
Historycznie niskie bezrobocie, rosnące aspiracje pracowników (nie tylko płacowe), napływ siły roboczej z zagranicy, istotne zmiany demograficzne – w takich warunkach prowadzą biznes polscy menedżerowie i mają świadomość trudności z tym związanych. To plus. Minusem jest to, że polityka związana z pracownikami wymaga wielu zmian. Chodzi m.in. o tworzenie innego systemu pracy, np. struktur międzydziałowych i projektowych, korzystania z usług specjalistów spoza firmy. Uwagę zarządzających będzie coraz bardziej przykuwać automatyzacja procesów i korzystanie z inteligentnych technologii. Tematy, które wciąż nie są wystarczająco dobrze rozpoznane i wykorzystane, to polityka różnorodności i integracji oraz dostosowanie kultury przedsiębiorstwa do oczekiwań pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.

5. Głównym wyzwaniem jest przygotowanie strategii, która zapewni przetrwanie w czasach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Regulacje, wpływ polityki na gospodarkę, innowacje zabijające dotychczasowe modele biznesowe i tworzące nowe, dynamiczne zmiany zachowań, oczekiwań i preferencji klientów spowodowane są m.in. rewolucją technologiczną. Wynikająca z tego globalizacja, a do tego niezmienne oczekiwanie właścicieli, by firma przynosiła zysk to wybuchowa mieszanka szarpiąca nerwy niejednego menedżera. Umiejętnośćdostosowania strategii do trudnego otoczenia wydaje się najważniejszym wyzwaniem nie tylko dla polskich menedżerów. Optymistyczne jest to, że większość z nich uważa czekające nas „przełomowe zmiany" za szansę, a nie zagrożenie.

Kto wziął udział w badaniu

▶ w proc.



Źródło: „PB"

Źródło: AdobeStock

PRZYWÓDZTWO

Skuteczny menedżer bez charyzmy

Kim w naszych czasach jest skuteczny lider? W modelowym ujęciu potrafi zarażać własnym przykładem, pozwala podwładnym samodzielnie realizować cele, dba o komunikację, jest dobrym przekaźnikiem idei, które przemieszczają się między zarządem, menedżerami i pracownikami organizacji.

Badając funkcjonowanie kultury przywództwa w polskich firmach, chcieliśmy się dowiedzieć, czy pracownicy mogą liczyć na to, że menedżerowie będą wspierali ich działania i decyzje. Wnioski nie są zbyt optymistyczne.

Zacznijmy od jednej z najbardziej pożądanych umiejętności przywódcy, czyli komunikacji. Precyzyjne wyrażanie własnych intencji jest niezbędne na poszczególnych etapach realizacji projektów oraz do tego, by porywać za sobą tłumy. Braki w komunikacji „kładą" najciekawsze projekty i powodują nieporozumienia. Jej najprostszą i skuteczną metodą jest dawanie innym przykładu. Pytanie – czy lider, zachęcając do podejmowania ryzyka, potrafi zarażać własnym przykładem – spotkało się z ocenami odrobinę poniżej średniej w skali dziesięciopunktowej. Oceny wysokie były nielicznymi wyjątkami, skrajnie krytyczne występowały częściej.

A jak wygląda komunikowanie pracownikom, że ich zaangażowanie dobrze koresponduje z misją firmy? Czy polski lider potrafi opowiadać o innowacyjnych projektach tak, by członkowie zespołów mieli poczucie, że są zgodne z DNA organizacji? Niespecjalnie. Około 25 proc. respondentów oceniło taką umiejętność bardzo źle lub źle.

Przejdźmy do bliskiej współpracy lidera z zespołem, któremu przewodzi. Polski przywódca nie hołduje już archaicznym wzorcom autorytarnego zarządzania, ale nie jest też kimś, kto koncentruje się na odkrywaniu potencjału osób, z którymi pracuje. Jako przeciętną oceniano umiejętność liderów do zachęcania pracowników, by samodzielnie definiowali własne cele i sposoby ich osiągania. Co prawda nieco ponad 20 proc. respondentów stwierdziło, że ta umiejętność jest grubo powyżej średniej, lecz suma wyników ponownie daje wynik przeciętny. Podobnie oceniana jest zdolność do przeprowadzania skutecznego coachingu (lider potrafi naprowadzać pracownika na właściwe wnioski przez zadawanie odpowiednich pytań), umiejętność podejścia do braków wiedzy pracownika, docenianie jego inicjatyw itd.

Kierując najważniejszymi procesami w organizacji, lider powinien korzystać z dorobku innych. Sięganie po doświadczenia przywódców może być wzbogacające. Jak taka teza sprawdza się w naszych badaniach, czy rodzimi liderzy potrafią czerpać inspiracje z wielu źródeł? Niekoniecznie. Co prawda niemal 20 proc. respondentów oceniło taką zdolność na siedem punktów (w skali dziesięciopunktowej), ale zsumowane wyniki znów oscylują wokół przeciętnej. O wyjątkowo dużym apetycie polskich menedżerów na pogłębianie kompetencji trudno więc mówić.

Z uzyskanych wyników płynie wniosek, że leadership w polskich firmach wygląda po prostu średnio. Królują umiarkowanie zachowawcze postawy w zarządzaniu i przewodzeniu, a pracownicy nie mogą liczyć na przeżycie profesjonalnej przygody u boku charyzmatycznych jednostek. Szwankuje komunikacja. Menedżerowie nie mogą się poszczycić zdolnością do przekazywania idei, niespecjalnie też wiedzą, jak naprowadzać pracownika na właściwe odpowiedzi. Współczesny polski lider prawdopodobnie cierpi na brak odpowiednich narzędzi, które mogłyby mu pomóc w przewodzeniu. Biorąc pod uwagę odpowiedzi respondentów, szkolenia z technik leadershipu mogłyby się przydać w wielu firmach.

Skuteczny lider potrafi doprowadzić do tego, że wartości, które propaguje, stają się w końcu trwałym elementem kultury organizacyjnej firmy. Czy zarządzający polskimi firmami mają takie predyspozycje? Wydaje się, że nie. Wciąż bliżej im do roli skutecznych menedżerów niż charyzmatycznych przywódców. © ℗

Rewolucja jest szansą, nie zagrożeniem

Umiejętność szybkiego rozpoznania nadchodzących zmian i przygotowania się na nie jest najważniejsza dla firm, które dążą do rynkowego sukcesu. Ma szczególne znaczenie w czasach przełomu, kiedy rynek dynamicznie się zmienia, a dysrupcja dotyka mniejsze i większe przedsiębiorstwa.

Zapytaliśmy liderów polskich firm, jakie zmiany widoczne w gospodarce uważają za najistotniejsze i jak oceniają przygotowanie swoich organizacji do funkcjonowania w zmieniającej się rzeczywistości. Eksperci EY, partnera merytorycznego projektu „Zarządzanie po polsku", wyróżnili dziewięć kategorii przełomowych zmian zachodzących w gospodarkach na całym świecie:

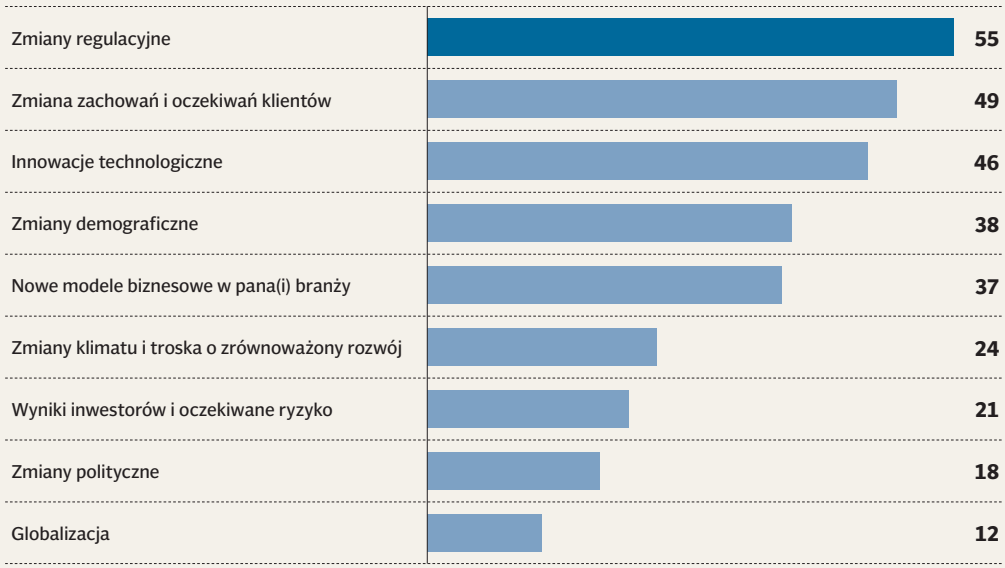
- innowacje technologiczne (np. sztuczna inteligencja, internet rzeczy),
- zmiany regulacyjne,
- zmiany polityczne,
- globalizacja,
- nowe modele biznesowe,
- zmiany demograficzne (np. wpływ milenialsów i generacji Z, starzenie się populacji, brak siły roboczej, presja płacowa),
- zmiana zachowań i oczekiwań klientów,
- zmiany klimatu i troska o zrównoważony rozwój
- wyniki inwestorów i oczekiwane ryzyko.

Z perspektywy liderów głównymi kategoriami są: zmiany regulacyjne (55 proc.), zmiana zachowań i oczekiwań klientów (49 proc.) oraz innowacje technologiczne (46 proc.). To, że ponad połowa ankietowanych wskazała zmiany regulacyjne jako istotny czynnik zewnętrzny, który będzie wpływał na ich biznes, jest bardzo interesujące. Dla porównania, według EY Global CEO Survey na świecie jedynie 38 proc. prezesów firm traktuje ten czynnik jako ważny. Natomiast w przypadku wpływu innowacji technologicznych mamy sytuację odwrotną. Mniej niż połowa polskich respondentów ocenia go jako istotny, podczas gdy na świecie jest to aż 80 proc. odpowiedzi. Podobieństwa między polskimi i światowymi menedżerami widoczne są w ocenie zmiany zachowań i oczekiwań klientów.

Dla polskich firm mało istotne są: globalizacja (12 proc.), zmiany polityczne (18 proc.) i oczekiwania inwestorów (21 proc.). Niewielki procent wskazań globalizacji jako ważnej zmiany można wyjaśnić dwojako. W dużym stopniu ta zmiana już nastąpiła w minionych dekadach, a jednocześnie ponad 60 proc. firm deklaruje, że ekspansja międzynarodowa nie jest istotnym elementem ich strategii.

Jakie czynniki wymienione poniżej będą miały największy wpływ (pozytywny lub negatywny) na pana(i) firmę w najbliższych pięciu latach?

w proc., wybór trzech



Źródło: „PB"

Wszystkie wskazane wyzwania są postrzegane przez liderów polskich firm raczej jako szansa niż zagrożenie. Ponad połowa (59 proc.) widzi w nich szanse dla swoich organizacji. Oceniając przygotowanie firm do nadchodzących zmian, menedżerowie są podzieleni – nieco ponad połowa uważa, że ich firmy są dobrze przygotowane do skorzystania z możliwości, jakie mogą wyniknąć z tych zmian. Pozostali słabo oceniają przygotowanie swoich organizacji na nowe zjawiska. W przypadku innowacji technologicznych prawie 70 proc. liderów dobrze ocenia przygotowanie firm do skorzystania z zachodzących zmian. Jeśli chodzi o zmiany zachowań konsumentów i zmiany regulacyjne, dobre przygotowanie deklaruje nieznacznie ponad 60 proc. organizacji.

Istotnym elementem zarządzania w środowisku zmiany jest określenie odpowiedzialności za przygotowanie organizacji do nowej rzeczywistości. Najczęściej odpowiedzialny jest dyrektor generalny (34 proc. firm) lub odpowiedzialność jest podzielona między członków zarządu (33 proc.). Co piąta organizacja nie ma określonej osoby odpowiedzialnej za agendę związaną z przełomowymi zmianami. Poza odpowiedzialnością ważne są kwestie związane z przełomowymi zmianami w życiu organizacji i podejmowaniem decyzji strategicznych. Do tego, że kwestie związane z przełomowymi zmianami pojawiają się częściej niż na co drugim spotkaniu zarządu, przyznaje się 48 proc. respondentów. Jednocześnie w 47 proc. organizacji tematy przełomowych zmian są omawiane niezbyt często lub bardzo rzadko, a w 5 proc. firm nie pojawiają się w ogóle.

Organizacje w Polsce stoją przed zróżnicowanymi wyzwaniami, które dotyczą niemal wszystkich aspektów ich działalności, począwszy od zmian regulacyjnych przez zmiany preferencji konsumentów na dynamicznie rozwijających się nowych technologiach skończywszy. W dynamicznym otoczeniu zewnętrznym większość firm widzi jednak raczej szanse niż zagrożenia i deklaruje dobre przygotowanie do nowych procesów. Najważniejszym testem tych deklaracji będzie budowa i wdrożenie efektywnej agendy transformacyjnej, która pozwoli przekształcić je w realne efekty biznesowe. Natomiast firmy, które traktują nadchodzące zmiany jako zagrożenie, stoją przed zadaniem oceny swoich strategii i stopnia przygotowania do zmieniającej się rzeczywistości. © Ⓟ

Strategie HR wymagają remontu

Polski rynek pracy przeżywa zmiany, które mocno wpływają na politykę kadrową i zarządzanie pracownikami. Napływ siły roboczej z zagranicy przy jednoczesnym wzroście aspiracji polskich pracowników zmienia postawy zarządów i menedżerów zajmujących się zasobami ludzkimi. Wyzwania, przed którymi stają polskie firmy, mają punkty styczne z tendencjami globalnymi. Ale jest też kilka dziedzin, w których bardzo się różnimy (polityka różnorodności, stosunek do nowych technologii). Zapytaliśmy polskich menedżerów o to, w jakim stopniu globalne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi są obecne w polskich realiach. Interesowały nas: zmiany demograficzne, zatrudnianie imigrantów, employer branding, elastyczność warunków pracy, feedback, automatyzacja i polityka różnorodności.

Gdybyśmy mieli wskazać najważniejsze zjawisko na rynku pracy w Polsce w ostatnich latach, to wielu stwierdziłoby, że jest nim napływ pracowników z zagranicy. Historycznie niskie bezrobocie (trzecie najniższe w krajach UE) oznacza m.in. brak rąk do pracy w większości firm zarówno na stanowiskach wykonawczych, jak i specjalistycznych. Stąd się bierze rekordowa liczba obcokrajowców, którzy przyjechali do Polski w celach zarobkowych. Największym zainteresowaniem firm cieszą się fachowcy zza wschodniej granicy, lecz przybywa pracowników także z krajów zachodnioeuropejskich (Włochy i Hiszpania) i azjatyckich (Indie). Menedżerowie pytani o ocenę tego zjawiska wskazywali na wyzwania, które się z nim wiążą: przepisy regulujące zasady wjazdu i pobytu w Polsce, problemy związane z legalnością zatrudnienia, prawidłowego opodatkowania i ubezpieczenia, a także zakwaterowania i zagwarantowania edukacji dla dzieci. To właśnie te kwestie powodują, że zatrudnianie cudzoziemców jest jednym z najtrudniejszych zadań postawionych przed działami HR.

Poważny wpływ na zarządzanie pracownikami mają też zmiany demograficzne. Jeśli chodzi o ważność, wymieniano je jako czwarte w kolejności (po zmianach regulacyjnych, technologicznych i zmianach zachowań konsumentów). W odpowiedziach na pytanie o to, jak firmy radzą sobie z różnicami pokoleniowymi i starzeniem się społeczeństwa, przeważały oceny nieco powyżej średniej. Sugeruje to, że menedżerowie mają poczucie nieuchronności mechanizmów demograficznych i zdają sobie sprawę z ich dużego wpływu na decyzje kadrowe i kulturę organizacyjną firm. Nie oznacza to jednak, że zarządy są wystarczająco przygotowane do rozwiązywania problemów, które zmiany demograficzne powodują. Polski menedżer poświęca średnio 20 proc. czasu pracy na refleksje, co czeka jego biznes w przyszłości. Prawie 7 proc. respondentów zadeklarowało, że tego typu kwestie nie są dla nich istotne.

Rośnie liczba pracodawców, którzy przyznają, że pracownicy są podstawą funkcjonowania biznesu i mają duży wpływ na sukces firmy. Dlatego budowanie przemyślanej polityki employer brandingowej w sytuacji, w której pracodawcy mają kłopot ze znalezieniem kandydatów, staje się niezbędne. Odpowiadając na pytanie o działania firm w tym zakresie, menedżerowie posługiwali się ocenami ze środka skali. Podobnie kształtowały się ich opinie na temat stosowania strategii HR – w tym przypadku przeważały oceny umiarkowanie dobre. Firmy deklarują stosowanie zdefiniowanych strategii HR, ale aż 40 proc. respondentów przyznało, że ta dziedzina wymaga poprawy. Praktyka rynkowa jest taka, że kompleksowymi strategiami nazywa się często działania, które w rzeczywistości są jedynie zbiorem wytycznych. Wobec problemu z pozyskiwaniem wartościowych pracowników ciekawe wydaje się podejście menedżerów do pracy w trybie projektowym i posiłkowanie się kompetencjami specjalistów spoza firmy. Popularność tego zjawiska w Polsce jest zgodna z trendami globalnymi, a pracodawcy traktują taki model jako okazję do optymalizacji kosztów zatrudnienia. Gdy jednak przyjrzymy się wynikom badań, dostrzeżemy, że menedżerowie bez entuzjazmu oceniają zdolność firm do budowania tego typu modelu – wyniki oscylują wokół średnich wartości. Aż 10 proc. badanych oceniło, że organizacje są bardzo słabo przygotowane do wdrożenia tego typu rozwiązań.

> Firmy deklarują stosowanie zdefiniowanych strategii HR, ale aż 40 proc. respondentów przyznało, że ta dziedzina wymaga poprawy. Praktyka rynkowa jest taka, że kompleksowymi strategiami nazywa się często działania, które w rzeczywistości są jedynie zbiorem wytycznych.

Dużo bardziej pozytywne były odpowiedzi na pytania o wdrażanie kultury feedbacku w firmach. Oceny pracownicze znane są w większości polskich firm. Chociaż narzędzia wykorzystywane do wysyłania informacji zwrotnych budzą różne emocje, pracownicy i pracodawcy zgadzają się, że rzetelna informacja o jakości pracy i osiąganych wynikach jest potrzebna. Połowa respondentów zadeklarowała, że jest dobrze lub bardzo dobrze przygotowana do tworzenia kultury dzielenia się informacjami zwrotnymi. Naturalną częścią tego trendu jest prowadzenie badań, które mierzą zaangażowanie pracowników. Zresztą na rynku jest dostępnych coraz więcej narzędzi, które to umożliwiają. Wyniki badania (średnia ocen respondentów 4,9) pokazują jednak, że statystycznie ten obszar nie jest rozwinięty.

Polskie firmy nie mają się czym chwalić, jeśli chodzi o kwestie związane z samoobsługą pracowniczą. Menedżerowie ocenili tę dziedzinę poniżej średniej, co oznacza, że w większości przypadków pracodawcy nie są gotowi na tego typu innowacje. Narzędzia do samodzielnego załatwiania spraw związanych z pracą, zaświadczeniami, rozliczaniem podróży służbowych, urlopów odciążają działy HR i mogłyby korzystnie wpłynąć na poczucie komfortu menedżerów i pracowników.

Jeśli chodzi o automatyzację, to ponad połowa badanych menedżerów wskazuje na średnie przygotowanie swoich firm do automatyzowania procesów. Oznacza to, że część z nich wprowadziła pewien stopień automatyzacji niektórych operacji (głównie dotyczy to back office), ale sporo dziedzin wymaga większego zaangażowania w tej kwestii. Ponad 1/5 badanych stwierdziła, że jest bardzo słabo przygotowana do zmian, jakie niosą inteligentne technologie. Dotyczy to szczególnie księgowości, kadr i płac. Jedynie 9 proc. badanych zadeklarowało wysokie kompetencje w tej dziedzinie. Jeśli chodzi o automatyzację obsługi klienta, to menedżerowie są wstrzemięźliwi – średnia ocena w skali dziesięciopunktowej wynosi 4,84. Bezpośredni kontakt z klientami wciąż utrzymują ludzie i firmy nie przewidują scenariuszy, w których obsługę klientów przejmują boty.

Nisko oceniono politykę integracji i różnorodności. Z jednej strony firmy nie wiedzą, jak sobie radzić z tym zestawem problemów, a z drugiej wielu menedżerów przyznaje, że nie wie, czy polityka różnorodności jest im w ogóle potrzebna. O społecznej akceptacji możemy natomiast mówić w przypadku osób z niepełnosprawnościami. Odpowiednia polityka w tej kwestii wpływa korzystnie na atmosferę pracy i wizerunek pracodawcy. Natomiast jeśli chodzi o dostosowanie kultury firmowej do wymagań pracowników zróżnicowanych pokoleniowo, to niemal połowa badanych wskazała, że ich organizacje są słabo przygotowane na takie oczekiwania. W firmach coraz częściej dochodzi do spotkania babyboomersów z pokoleniami X, Y, Z i taka wielopokoleniowa mieszanka jest sporym wyzwaniem dla osób odpowiadających za rekrutację i komunikację w firmie. © Ⓟ

KULTURA ORGANIZACYJNA

Deklaracje na wysokim poziomie

Kultura organizacyjna firmy pokazuje, jak pracownicy podchodzą do powierzonych im zadań, jak się między sobą komunikują i jakie wartości uznają za cenne. Jeśli jest dobrze rozwinięta, najważniejsze procesy w organizacji mogą przebiegać sprawnie i towarzyszy im dobre samopoczucie pracowników. Jeśli do tego stworzone są procedury, które powodują, że dobra atmosfera w pracy staje się normą, a innowacyjność znaczy dużo więcej niż marketingowy slogan, to mamy do czynienia z miejscem, które musi trafić na listy pożądanych pracodawców.

Pytając polskich menedżerów o przejawy kultury organizacyjnej w ich firmach, de facto chcieliśmy się dowiedzieć, jak się czują w pracy. Czy cenią własne firmy, czy chcą przychodzić do biura, czy mają poczucie, że znajdują się w środowisku, w którym mogą rozwijać kompetencje. Interesowało nas to, czy ich firmy są w stanie stworzyć warunki do rozwoju kreatywnego działania, docenić różnorodność poglądów, uszanować swobodę poszukiwania inspiracji. Biorąc pod uwagę stereotypowe postrzeganie polskiej firmy jako miejsca, w którym nie ceni się oryginalności, a komunikacja płynie najczęściej z góry na dół, byliśmy przygotowani na dość minorowy ton ocen respondentów. Odpowiedzi mocno nas zaskoczyły. Tak bardzo, że omawiając je, sugerujemy czytelnikowi potrzebę metodologicznego dystansu.

Menedżerowie poproszeni o ocenę kultury organizacyjnej uznali, że zarządy polskich firm dobrze sobie radzą z wyciąganiem wniosków z własnych niepowodzeń. Na taki optymizm wypada jednak spojrzeć krytycznie. Czy organizacje rzeczywiście potrafią systematycznie analizować rezultaty własnych projektów i inicjatyw? Czy rzetelnie rejestrują przypadki i genezy porażek? Sugerujemy, że oceny polskich liderów mogą być w jakimś stopniu przejawem myślenia życzeniowego, a rzeczywistość bywa bardziej skomplikowana. Z równie pozytywnymi ocenami stykamy się w odpowiedzi na pytanie, czy w podejmowaniu najważniejszych decyzji w firmach doceniana jest różnorodność opinii. Skoro jest tak dobrze, to jak wytłumaczyć to, że firmy deklarujące dużą otwartość na różnorodność poglądów nie mogą się pochwalić konkretnymi procedurami, które zwiększają szanse na zaistnienie szerokiego spectrum opinii. Przykładowo, skoro w składzie zarządów i rad nadzorczych różnorodność płci jest znikoma, to czy taki optymizm jest uzasadniony?

Respondenci pozytywnie ocenili swoje firmy pod kątem panującej w nich atmosfery kreatywności. Ponadprzeciętnie wysokie oceny sugerują, że przestrzeń biurowa oferowana przez polskich pracodawców sprzyja powstawaniu nowych pomysłów i wzmacnia postawy prowadzące ku innowacyjności. Doceniana jest także otwartość organizacji na czerpanie pomysłów z zewnątrz. Z naszych badań wynika, że polscy liderzy są otwarci na inspiracje, porady i pomysły, które rodzą się w innych środowiskach.

Umiejętność wsłuchiwania się w potrzeby klientów oceniona została równie wysoko. Wyniki mogą imponować. Ponad 70 proc. respondentów wskazało, że empatyczne podejście do klienta jest dla nich priorytetem i zamierzają utrzymać je w przyszłości. Jeśli weźmiemy pod uwagę to, że współczesne modele biznesowe opierają się na tworzeniu produktów i usług z wykorzystaniem informacji zwrotnych od konsumenta, wydaje się to zrozumiałe. Coraz bardziej oczywiste w globalnym biznesie przyznawanie pierwszeństwa potrzebom klienta, a także kariera techniki design thinking i metodologii customer journey mogą dodatkowo wzmacniać takie tendencje.

> Biorąc pod uwagę stereotypowe postrzeganie polskiej firmy jako miejsca, w którym nie ceni się oryginalności, a komunikacja płynie najczęściej z góry na dół, byliśmy przygotowani na dość minorowy ton ocen respondentów. Odpowiedzi mocno nas zaskoczyły.

Odpowiedzi na pytanie, jak ważne są dla firmy inwestycje w projekty eksploracyjne, których rolą jest tworzenie idei, produktów, usług, funkcjonalności i modeli biznesowych, nie są już tak optymistyczne. W tym przypadku oceny są zdecydowanie poniżej średniej.

Jeśli mielibyśmy ocenić kulturę organizacyjną w polskich firmach na podstawie odpowiedzi zgromadzonych w badaniach, to jej poziom można określić jako wysoki. Menedżerowie są zadowoleni z procedur i ogólnej atmosfery panującej w pracy. Doceniając warunki sprzyjające kreatywności i innowacyjności, nie boją się zaskoczeń ani zmian mogących wpływać na kulturę organizacji, w których pracują. Optymizm dotyczący tych dziedzin funkcjonowania firmy może zaskakiwać, ale pokazuje jednocześnie, jak bardzo polski biznes się ucywilizował w porównaniu do pierwszych lat transformacji. © Ⓟ

EKSPANSJA ZAGRANICZNA

Lepsze wła

Udział polskiego biznesu w globalnym przepływie kapitału wciąż jest niewielki, a kilkadziesiąt polskich spółek, które próbują wchodzić na rynki zagraniczne, dokonuje tego przez wymianę towarową, a nie akwizycje czy zakup udziałów (z nielicznymi wyjątkami w kilku branżach: odzieżowej, meblarskiej, budowlanej, paliwowej, informatycznej).

Rodzimy przedsiębiorca potrafi zainteresować swoimi produktami lub usługami konsumenta na światowym rynku, ale zwykle nie jest to rezultat długoterminowej polityki jego firmy czy jasno zdefiniowanego celu rozpoczęcia ekspansji na zewnątrz. Potwierdzają to wypowiedzi menedżerów biorących udział w naszych badaniach. Większość uważa, że ich firmy nie kreują kompleksowych strategii dotyczących tego obszaru.

Polskie firmy nie mogą się pochwalić stałą reprezentacją za granicą, nie planują otwierania zagranicz-

INNOWACYJNOŚĆ

Kreatywno

Skutecznie przeprowadzone i dobrze zmierzone innowacje mogą wpływać na sukces rynkowy firmy i znacząco określać jej kulturę organizacyjną. Dodatkowo w naszych czasach należy je traktować jako przejaw zaangażowania organizacji w rozwój technologiczny. Ten ostatni aspekt jest istotny, bo innowacje biznesowe stają się integralną częścią wielkiej przemiany technologicznej, jaką wszyscy przechodzimy. Jeśli nowe modele operacyjne, produkty i usługi mają aspirować do miana innowacyjnych, to w ich tworzenie muszą być zaangażowane najnowsze, nierzadko algorytmiczne technologie.

Nie można pominąć oczywiście tego, że pojęcie innowacyjności dotyczy w dużej mierze postaw ludzkich. Dlatego, pytając polskich menedżerów o innowacyjność w ich firmach, chcieliśmy się dowiedzieć, jak bardzo przenika ona wszystkie poziomy funkcjonowania organizacji. Przyjrzeliśmy się nie tylko temu, jak firmy sobie radzą z promocją innowacyjnych idei, ale też czy potrafią pozyskiwać talenty, doceniają nieszablonowe podejście do rozwiązywania problemów, inspirują się wzorcami płynącymi z globalnej kultury biznesowej.

Liderzy polskich firm różnie oceniają przygotowanie swoich przedsiębiorstw do skorzystania z możliwości, jakie daje budowa potencjału innowacyjnego. 45 proc. badanych uważa swoje firmy za dobrze przygotowane do tego zadania, natomiast 55 proc. ocenia ich przygotowanie jako niewystarczające.

Jak organizacje oceniają swoje przygotowanie do wdrożenia praktyk związanych z innowacyjnością? Poprosiliśmy menedżerów o ocenę sześciu z nich, których zadaniem jest promowanie innowacyjności w organizacjach:

- Budowanie ponadfirmowych (ang. cross-company) i zewnętrznych sieci innowacji

sne podwórko

nych oddziałów, nie widzą sensu prowadzenia aktywności marketingowej poza granicami Polski. Takiego stanu rzeczy nie zmieniają deklaracje 40 proc. badanych, którzy twierdzą, że wysyłają lub zamierzają wysyłać pracowników za granicę i deklaracje kolejnych 15 proc., którzy twierdzą, że się w tej kwestii wahają.

Takie pozornie bardzo minimalistyczne podejście polskiego biznesu do obecności na rynkach zagranicznych wymaga jednak komentarza. Sprzedaż produktów i usług, działania marketingowe, a nawet nawiązywanie bliskich kontaktów przez menedżerów odbywa się dzisiaj zdalnie, przy wykorzystaniu cyfrowych narzędzi. Polski menedżer może sprzedawać za granicę, korzystając z internetu, a do takich działań nie potrzeba długoterminowych strategii – wystarczają narzędzia analityczne bazujące na inteligentnych technologiach, solidny research, wyczucie koniunktury.

Relacje menedżerskie, które z czasem mogą się przekładać na konkretne biznesowe korzyści, można inicjować, a szczególnie podtrzymywać, korzystając z licznych narzędzi online i aplikacji. W jeszcze większym stopniu dotyczy to działań komunikacyjnych, pozyskiwania i analizowania danych na temat rynków zagranicznych, poszukiwania partnerów biznesowych i kontrahentów.

Jeśli badania pokazują niewielką aktywność polskich firm na rzecz budowania kompleksowych strategii ekspansji, to założenie, że może się to zmieniać dynamicznie i w krótkim czasie, nie będzie nadużyciem. Aktywność firm w tej dziedzinie może być okazjonalnie lub cyklicznie wyższa i nie musi bazować na rozbudowanych konceptach czy przemyślanej od A do Z polityce. W dobie inteligentnych technologii spontaniczność, okazjonalność i cząstkowy charakter pewnych aktywności biznesowych stają się po prostu normą.

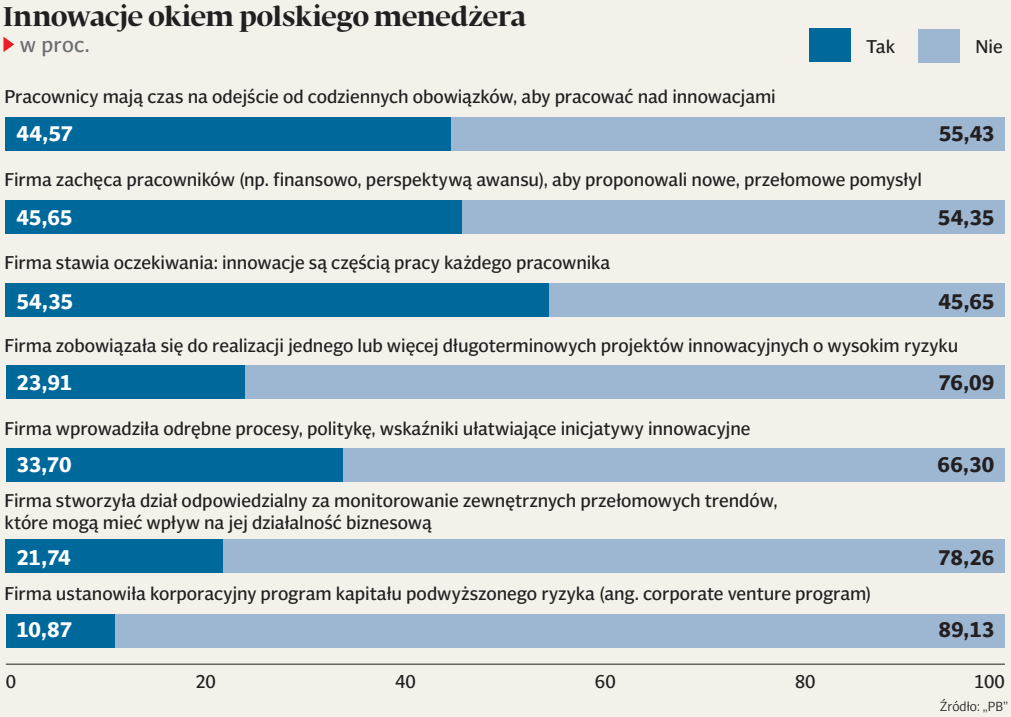
Ta teza wydaje się zasadna tym bardziej, jeśli weźmiemy pod uwagę otwartość polskich firm na kontakt z nowymi technologiami i świadomość, że mogą one pomóc tworzyć biznesowe okazje. Na pytanie, jak bardzo menedżerowie są skłonni do korzystania z możliwości dostarczonych przez innowacyjne technologie (internet rzeczy, sztuczna inteligencja), odpowiedzi wypadały powyżej średniej. Taka protechnologiczna postawa może niespodziewanie, ale też korzystnie przełożyć się na aktywną penetrację rynków zagranicznych przez polskie firmy. Nie musi bazować na wieloletnich przygotowaniach. Wystarczą technologie i ponadprzeciętna skłonność do ryzyka.

Warto też odnieść pozyskane wyniki do analogicznych działań podejmowanych przez przedsiębiorców z zagranicy. Według badań EY zaledwie 25 proc. średniej wielkości firm europejskich planuje ekspansję międzynarodową. W tym kontekście aktywność polskich firm nie wydaje się szczególnie zaskakująca ani odstająca od europejskiej normy. © ℗

ść ciągle kuleje

Innowacje okiem polskiego menedżera

w proc.



Źródło: „PB"

- Tworzenie odrębnych i autonomicznych działów innowacji
- Tworzenie systemu wewnętrznego finansowania innowacyjnych pomysłów
- Zachęcanie do niehierarchicznego zarządzania funkcjami innowacyjnymi
- Inwestowanie w zdolność do innowacji; inwestycje w nowe talenty, technologie i procesy
- Ocenianie i ulepszanie nowych pomysłów w sposób szybki i oszczędny

Menedżerowie przyznają, że ich gotowość do wykorzystania różnych form promowania innowacyjności jest niewielka. Taka deklaracja pojawia się w ponad połowie odpowiedzi. Największym wyzwaniem związanym z wdrażaniem innowacyjności okazuje się dobór odpowiednich narzędzi, precyzyjne określenie dziedzin, jakich ma dotyczyć, i jej promowanie. Ważne jest także to, by podejmowane działania korespondowały z realnymi wyzwaniami, przed jakimi staje firma, i były spójne ze strategią organizacji.

Z oceny wymienionych praktyk wynika, że firmy są najgorzej przygotowanie do tworzenia odrębnych i autonomicznych działów innowacji – prawie 80 proc. deklaruje słabą aktywność w tej dziedzinie. Jeśli chodzi o budowę ponadfirmowych i zewnętrznych sieci innowacji, 3/4 badanych przedsiębiorstw określa poziom swojego przygotowania jako niski. Niewiele różni się sytuacja w przypadku tworzenia wewnętrznych systemów finansowania innowacji (71 proc.) i zachęcania do niehierarchicznego zarządzania funkcjami innowacyjnymi (70 proc.). Stosunkowo najlepsze przygotowanie zadeklarowano do inwestowania w nowe talenty, technologie i procesy oraz w szybką i oszczędną ocenę nowych pomysłów – odpowiednio 43 proc. i 38 proc. firm ocenia je jako dobre.

Liderzy, pytani o rezultaty działań promujących innowacyjne idee, wskazywali głównie na zwiększenie konkurencyjności, nowe projekty rynkowe i usprawnienia wewnątrz organizacji.

Pytaliśmy też o skład zespołów, które angażują się w praktyki innowacyjne. Widoczną tendencją jest uczestnictwo przedstawicieli wszystkich szczebli zarządzania – dotyczy to przede wszystkim zarządu i podlegających mu bezpośrednio menedżerów. W niektórych wypadkach są to konkretne działy (R&D, IT, marketing lub HR), czasami utworzone specjalnie w tym celu komórki organizacyjne.

Skuteczne promowanie innowacyjności staje się istotną kompetencją współczesnych organizacji, która w czasach przyspieszonego rozwoju technologicznego może się przyczyniać do biznesowego sukcesu lub porażki. © ℗

Zmiana nie zawsze musi boleć

MIROSŁAW KONKEL

Wyobraź sobie remont samolotu w trakcie lotu i pod ostrzałem wroga. Na tym polega transformacja firmy – i dlatego operacje te często kończą się katastrofą.

W niedzielę 3 września 1967 r. Szwecja jako jeden z ostatnich krajów na świecie przeszła na ruch prawostronny. Sprzeciwiało się temu ponad 80 proc. mieszkańców. Rząd nie ugiął się jednak przed protestami obywateli. Ale trzeba przyznać, że dobrze przygotował społeczeństwo do zmiany. Już cztery lata wcześniej rozpoczęto kampanię informacyjną, a jedna ze stacji telewizyjnych przeprowadziła konkurs na najlepszą piosenkę zachwalającą przedsięwzięcie. Na nowo oznakowano wszystkie skrzyżowania, wymieniono tabor autobusowy i przebudowano przystanki. Aby uniknąć wypadków, zlikwidowano nawet sieć tramwajową w Sztokholmie. Władze obawiały się katastrofy drogowej, tymczasem mogły odtrąbić sukces. A teraz przenieśmy się do świata biznesu...

Projekty od czapy

Firmowe inicjatywy IT z pewnością są dużo mniej skomplikowane niż zmiana organizacji ruchu w Szwecji. A czy się udają? Tylko 16 proc. wdrożeń technologicznych kończy się pełnym sukcesem, czyli zgodnie z harmonogramem i budżetem. 53 proc. projektów dochodzi do skutku, lecz po czasie i są droższe niż zakładano, a często funkcjonalność nie jest zgodna z tym, co ustalono. Wreszcie 31 proc. takich działań zostaje porzuconych – wynika z raportu „CHAOS Report" publikowanego co roku przez The Standish Group. Co najczęściej decyduje o niepowodzeniu?

– Brak zaangażowania osób uczestniczących w przedsięwzięciu. Niejasne założenia i wymagania – niekiedy decydenci zapominają sprecyzować, co rozumieją pod określeniem „skończony projekt". Niedoszacowanie działań przy równoczesnym windowaniu oczekiwań. Albo podejście „są pieniądze – trzeba je wydać, bo przepadną"... Powodów, dla których z szumnych zamiarów nic nie wychodzi, jest wiele. Wszystkie łączy brak wyobraźni i szerszej perspektywy – tłumaczy Stanisław Syty, wiceprezes szkoły programowania U Can Code, która właśnie wchodzi na polski rynek.

Nic o nas bez nas

Pół biedy, jeśli nie wiadomo, czemu zmiana ma służyć. Gorzej, gdy pracownicy słusznie lub niesłusznie podejrzewają, że to, co nowe, jest dla nich zagrożeniem. Wtedy wraz z lękiem rodzi się opór.

– Kadra menedżerska musi zrozumieć obawy ludzi, że w wyniku automatyzacji procesów, wprowadzania inteligentnych maszyn czy przekształceń organizacyjnych mogą stracić pracę lub część zarobków. Jeśli te lęki są nieuzasadnione, należy je jak najszybciej rozbroić. Dlatego liderzy zmian powinni być mistrzami w komunikacji. A z tym w Polsce bywa różnie. Wielu

KOMENTARZ PARTNERA

Przepis na organizację na miarę czasów i wyzwań

Maciej Przybyła
dyrektor zarządzający pionem strategii i wsparcia biznesu w BGK

Szybko zmieniające się otoczenie wymusza na organizacjach zupełnie inny sposób działania niż kilka lat temu. Obecnie przewaga konkurencyjna wynika z dynamiki i efektywności. Nowoczesne organizacje mają jasno zdefiniowaną strategię, misję i wizję, ważna jest dla nich perspektywa i potrzeby klienta, bliskie jest im „szczupłe zarządzanie", a zmiany wprowadzają w standardzie projektowym, coraz częściej w modelu zwinnym.

Brzmi jak przepis na sukces. A jaka jest rzeczywistość? Statystyki dowodzą, że ponad 70 proc. zmian inicjowanych w organizacjach kończy się niepowodzeniem.

Moje doświadczenia zarządzania transformacjami w dużych organizacjach wskazują, że oprócz podstawowych składników — takich jak strategia, doskonałość procesowo-projektowa, a także świadomość, charyzma i zaangażowanie liderów — ważne są inne elementy. Można je porównać do przypraw, które nadają aromat, smak i sprawiają, że potrawa wychodzi doskonale. W przypadku zmiany te właśnie małe składniki powodują, że transformacja jest kompletna i zakończona sukcesem.

W Banku Gospodarstwa Krajowego składnikiem, bez którego zmiana nie byłaby możliwa, jest transformacja kulturowa. Dzięki niej dzisiaj w DNA naszych pracowników mamy zapisane wartości banku, jakimi są profesjonalizm, partnerska współpraca i zaangażowanie. Ludzie sami podejmują inicjatywę i czują odpowiedzialność za dostarczanie najwyższej jakości usług oraz inicjowanie i realizację zmian. Zmiany przeprowadzamy w formule projektowej, skutecznie zarządzamy ich portfelem, optymalizujmy nasze procesy. Niemal każdy pracownik firmy deklaruje, że zna strategię banku i wie, w jaki sposób przekłada się ona na jego codzienne zadania. W przeprowadzonym badaniu opinii pracowników poziom zaangażowania i wsparcia plasuje nas w gronie firm o najwyższej efektywności na rynku.

Proces transformacji kulturowej wymaga innej roli kadry menedżerskiej. John Quincy Adams, prezydent USA, twierdził, że liderem jest ten, kto wie, co robi i inspiruje innych, by marzyli, uczyli się i robili więc Dlatego głównym zadaniem liderów jest efektywn przeprowadzanie pracowników przez zmianę, budowanie w nich poczucia odpowiedzialności za nią, motywowanie do działania oraz zapewnienie przestrzeni wspierającej kreatywność i komfort pracy. Liderzy stają się nawigatorami zmian. Czasem wystarczy podjąć proste działania.

W holdingu energetycznym, w którym byłem odpowiedzialny za wdrożenie nowego modelu biznesowego, w okresie planowania zmian przeprowadziliśmy dwutygodniowy cykl spotkań. Jego celem było zaprojektowanie efektywnej organizacji procesowej. Pracownicy wszystkich szczebli — od dyrektora do specjalisty — mogli przyjść i opowiedzieć zarządom wszystkich spółek z grupy, co warto zmienić i co jest z ich perspekty ważne. To był wyjątkowy dla prezesów czas, w którym na sześć godzin dziennie musieli wyłącz telefony i laptopy, aby w 100 proc. poświęcić się wysłuchaniu pracowników. W ten sposób kadra zarządzająca udowodniła, że zależy jej na realnej zmianie, że chce jej dokonać w partnerstwie z pracownikami, którzy przecież tworzą organizac Udowodniła także, że wierzy w potencjał zespołu.

szefów uważa, że informacje trzeba dozować i kontrolować, bo nic skuteczniej nie trzyma podwładnych w ryzach niż niepewność – mówi Stanisław Syty.

Komunikacja to jezdnia o ruchu dwustronnym, a coraz częściej gęsta sieć szos, autostrad, przelotówek, obwodnic, estakad, wiaduktów i zwykłych ulic. To oznacza, że przepływ informacji odbywa się nie tylko z góry w dół firmowej hierarchii, ale w każdym możliwym kierunku. W tym drugim wariancie wszyscy – prezes, kierownik działu, handlowiec – są aktywnymi i pełnoprawnymi uczestnikami dyskusji.

– Liderzy często zbyt szybko zabierają się za zmiany, zaniedbując przygotowanie działów. Przede wszystkim zaś niewystarczająco ciekawi są opinii i pomysłów pracowników. Wolą mówić niż słuchać. Za mały nacisk kładą na inspirowanie, konsekwentne wywoływanie i utrzymywanie motywacji – ocenia Tomasz Karpiel, dyrektor operacyjny międzynarodowej grupy deweloperskо-budowlanej Angel Poland Group.

Dobry menedżer nie ma nic przeciwko partnerstwu, kolegialności, wspólnemu szukaniu rozwiązań. A kiepski?

– Nigdy nie zaprosi pracowników niższych rangą do współdecydowania. Później się dziwi, że ludzie nie chcą za nim iść albo bojkotują jego poczynania – ubolewa Stanisław Syty.

Porównuje zespół, drużynę biznesową do budynku. Ważne są w nim cegły: kompetencje poszczególnych jednostek, zależności hierarchiczne, zasady współpracy. Ale o solidności i wytrzymałości obiektu decyduje zaprawa murarska: wzajemne zaufanie i poczucie wspólnoty.

– Im większy chaos, zawirowania, poczucie niepewności, tym bardziej musimy na sobie polegać – zaznacza przedstawiciel U Can Code.

Język korzyści: Mów ludziom o konieczności wychodzenia ze strefy komfortu i nagrodzie, która ich czeka za wysiłek, stres i cierpliwość. Postaraj się, aby największy wróg zmiany stał się jej największym orędownikiem — mówi Stanisław Syty, wiceprezes U Can Code. [fot. WM]

Emocje są ważne, ale niektórzy chcą, by przemówiono im do rozsądku – na co zwraca uwagę Marcin Wasilewski, współzałożyciel i prezes spółki Nuval z branży nieruchomości komercyjnych.

– Każdą zmianę należy rozpocząć od solidnej analizy sytuacji. Ważne są konkretne dane, one mają potencjał perswazyjny – badania środowiskowe, audyt organizacji, badania jakościowe oraz ilościowe, opinie ekspertów. Im więcej rzeczowych argumentów, tym większa szansa, że pracownicy uwierzą w jej sens i się włączą – twierdzi Marcin Wasilewski.

Bez gwarancji sukcesu

Co więc lepsze – zucie i wiara czy mędrca szkiełko i oko? Wiceprezes U Can Code za najskuteczniejsze uważa wywołanie dostatecznego poczucia konieczności i pilności zmian. Potrzebny jest impuls, który wybije ludzi z marazmu, samozadowolenia albo fałszywego poczucia bezpieczeństwa. Niekiedy trzeba powiedzieć pracownikom, że jeśli będą opierać się fuzji czy wdrożeniu, osłabi to kondycję przedsiębiorstwa. I obietnica podwyżek, premii stanie się odległym wspomnieniem. Niekiedy warto wpłynąć na ambicję. Jak może to wyglądać w praktyce?

– Załóżmy, że chcemy zachęcić pracowników call center do dbania o klientów. Można im pokazać badanie potwierdzające, jakie jest to ważne. Ale można też dać im odsłuchać rozmowy z niezadowolonymi klientami. W pierwszej sytuacji większość pozostanie niewzruszona, w drugiej... Konfrontacja z ich własnymi niedoskonałościami skłoni wielu do pracy nad sobą – zapewnia Stanisław Syty.

Metod perswazji jest wiele, ale żadna nie gwarantuje sukcesu. Doświadczył tego nawet rząd Szwecji w 1967 r. Rezygnacja z ruchu lewostronnego podyktowana była finansami. Cała kontynentalna Europa jeździła już prawą stroną, więc sprowadzanie aut z zagranicy było uciążliwe. A jednak Szwedzi opierali się zmianie. Mimo najlepszych chęci i starań ludzie mogą pozostać niewolnikami tyranii status quo. Ale to nie znaczy, że nie warto się starać. © ℗

było niesamowite doświadczenie, które pokazało, że jeśli zmiana jest dla nas naprawdę ważna, wymaga poświęceń. Zwrot z takiej inwestycji jest ogromny, a wartość dodana — nie do policzenia. Taki sposób działania pomógł także wyłonić prawdziwych liderów zmian, których inaczej by nie dostrzeżono. Każdy z uczestników warsztatów stał się architektem zmiany i miał jednakowy wpływ na docelowy kształt organizacji. Wspólnie, własnymi siłami, bez firm konsultingowych zdefiniowaliśmy strategię i plan działania, a co najważniejsze — zbudowaliśmy zaangażowanie każdego pracownika. Każdy konsekwentnie realizował ustalony plan i był ambasadorem zmiany wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Analogiczne aspiracje mamy również w Banku Gospodarstwa Krajowego. Jako instytucja działająca na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego kraju pełnimy na rynku szczególną rolę. Jesteśmy partnerem finansowym wspierającym rozwój polskich przedsiębiorstw w kraju i za granicą, mobilizujemy kapitał dla gospodarki przez ułatwienie dostępu do finansowania rozwoju oraz wypełniamy lukę rynkową. Aby skutecznie realizować naszą misję, musimy być organizacją na miarę czasu i potrzeb.

KOMENTARZ PARTNERA

Więcej wiary we własny potencjał

Artur Wiza
wiceprezes Asseco Poland

Badanie pokazało, że polscy menedżerowie dobrze czują się w swoich miejscach pracy, a panująca w nich atmosfera sprzyja kreatywności. Wydaje się więc, że pod względem innowacyjności powinniśmy być wzorem dla innych krajów. Niepokojący jest jednak fakt, że te same osoby — zapytane o to, jak ważne dla ich firmy są projekty, których celem jest tworzenie nowych idei, produktów czy usług — prezentują dużo mniej optymistyczne stanowisko. Tymczasem to gotowość do innowacji, ciągłego rozwoju i pracy nad ofertą stanowi dziś o przewadze konkurencyjnej. Rozwój powinien być wpisany w kulturę organizacyjną każdej firmy, która myśli o zdobywaniu rynków — zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. To innowacje wpływają dziś na modelowanie usług, podejście do kreowania oferty i możliwości realizacji potrzeb coraz bardziej wymagającego rynku. Odbywa się to zarówno na poziomie technologii wykorzystanych przy tworzeniu produktów, jak i nowych rozwiązań wdrażanych wewnątrz firmy. Bez stałego rozwoju nie da się pójść do przodu. Potwierdzają to tegoroczne dane o udziale polskiego biznesu w globalnym przepływie kapitału — wciąż jest on marginalny. Podczas tworzenia strategii rozwoju firm często pomijana jest ekspansja zagraniczna. W efekcie wiele świetnych polskich produktów wciąż czeka, aż usłyszy o nich świat — a przecież w dobie zaawansowanego rozwoju technologii komunikacyjnych i sprzedażowych handel zagraniczny jest łatwiejszy niż kiedykolwiek wcześniej. Mam nadzieję, że liczba polskich firm planujących rozwój zagraniczny w ciągu najbliższego roku zdecydowanie się zwiększy.

Zatrudniaj ludzi, wśród

MIROSŁAW KONKEL

Monokultura grozi stagnacją. Innowacyjność i rozwój zależy od tego, jak różnorodny jest zespół pod względem osobowości, kompetencji i doświadczenia.

W społeczeństwach łowców i zbieraczy wypuszczenie się poza swoje terytorium było równoznaczne z samobójstwem – gdy ludzie pierwotni natknęli się w lesie na członka innego plemienia, raczej nie pozwalali mu ujść z życiem. „Ale świat się zmienia. Często podróżuję samolotem do obcych miast i nie spodziewam się, że nieznajomi naskoczą na mnie na lotnisku" – pisze w książce „To tylko dzieci. Narodziny dobra i zła" Paul Bloom, wykładowca psychologii na Uniwersytecie Yale. Zdaniem profesora prawo dżungli ustąpiło miejsca „kodeksom gościnności i właściwego traktowania przybyszy". Ale czy na pewno?

Żyjemy w cywilizowanych czasach. Różnice związane z pochodzeniem etnicznym, rasą, kolorem skóry tracą znaczenie. Nikt już nie odważy się w sposób otwarty dyskryminować ludzi ze względu na wiek, płeć czy preferencje seksualne. Nacisk na tolerancję widać także w korporacjach, które nierzadko są tyglem kultur, języków i narodowości. Z drugiej strony ewolucyjne mechanizmy nie przestały działać, przez co ciągle wolimy swoich od obcych. To zaś sprawia, że polityka różnorodności często lepiej wygląda na papierze niż w codziennym życiu firm.

– Trudno im się do tego przyznać, ale wielu menedżerów przejawia skłonność do tworzenia homogenicznych miejsc pracy. Rekrutują i awansują osoby podobne do siebie, absolwentów bliźniaczych szkół, wyznawców pokrewnych idei, rówieśników albo członków tego samego klubu golfowego – mówi Katarzyna Janczuk, trener biznesu.

Destrukcyjna urawniłowka

W ogłoszeniach polskich pracodawców ciągle, niezmiennie pojawia się zwrot: „Oferujemy pracę w młodym, dynamicznym zespole". Czyżby nic nie zmieniło się od początku transformacji ustrojowej, gdy pewien 30-letni kierownik w jednym z urzędów oświadczył bez ogródek: „O! Widzę tu wiele siwych głów. A siwe głowy polecą, oj, polecą..."? Przeciwnie. Problem z obsadzeniem stanowisk ma prawie połowa naszych przedsiębiorstw, dlatego pracownicy w wieku średnim i starsi znowu są w cenie. Potwierdza to kampania wizerunkowa sieci McDonald's adresowana do grupy 50+. Dotychczas w centrum zainteresowania gastronomicznego potentata znajdowały się osoby przed trzydziestką.

– Szkoda, że docenianie seniorów wynika głównie z obecnych braków kadrowych. Wolałabym, aby pracodawcy zrozumieli, że różnorodność pokoleniowa sprzyja rozwojowi – wskazuje Katarzyna Janczuk.

Recepta na zastój: Jeśli wszyscy pracownicy są do siebie podobni, nie oczekujmy, że firma będzie innowacyjna i rozwojowa — mówi Julia Izmałkowa, założycielka agencji badawczej Izmałkowa. [fot. WM]

Kto stawia wyłącznie na młodość, stawia na klęskę. Pierwsi przekonali się o tym – w latach 90. XX wieku – Amerykanie, zwłaszcza założyciele dotcomów, czyli spółek związanych z internetem. 20-letni geniusze w dżinsach myśleli, że poradzą sobie bez doświadczonych księgowych i menedżerów, których pogardliwie nazywali garniturkami. Uważali, że wystarczy pomysł, garść dolarów i... garaż, by rozkręcić biznes na miarę Microsoftu. Po kilku miesiącach ich entuzjazm ostygł – bez „siwowłosych" wyjadaczy od zarządzania byli jak dzieci we mgle.

– Młodzi prą do przodu, do nowych technologii, bardzo szybko się uczą, opanowują nowe narzędzia. Natomiast dojrzali pracownicy mają życiową mądrość i większą świadomość biznesową. Korzystają z wypracowanych przez lata rozwiązań. Wiąże się z to z profesjonalizmem, lecz także z ryzykiem wpadnięcia w anachroniczność i automatyzm. Zróżnicowanie pokoleniowe umożliwia transfer wiedzy. Osoby, które dopiero rozpoczynają karierę, nabierają przy swoich starszych kolegach cierpliwości i pokory. W zamian wprowadzają seniorów w świat rozwiązań IT i wytrącają ich z rutyny – opisuje Kamil Murawski, dyrektor ds. technologicznych w e-point.

Warunek kreatywności

Prof. Rosabeth Moss Kanter z Harvard Business School od lat walczy z homospołeczną reprodukcją, jak nazwała skłonność do przekazywania władzy i przywilejów osobom uważanym za „swoje". Uczona skoncentrowała się na wyższej kadrze kierowniczej, czyli białych mężczyznach z klas uprzywilejowanych. Niemniej skłonność do faworyzowania swojaków ma tysiące twarzy – np. w Polsce niektóre profesje są ekstremalnie zmaskulinizowane. Należy do nich zawód programisty.

– Przyjęło się uważać, że kobiety nie mają smykałki do matematyki i innych przedmiotów ścisłych, dlatego nie nadają się do programowania. Tymczasem kody pisane przez naszą płeć zawierają mniej błędów – zwraca uwagę Katarzyna Janczuk.

Nie można jednak uogólniać. Dowód? Pięć lat temu Barbara Tokar zaczęła pracę w firmie e-point na stanowisku początkującej programistki Java. Dziś stoi na czele kilkunastoosobowego zespołu programistycznego.

– Mężczyźni wciąż stanowią w software house'ach większość. Coraz więcej kobiet zgłasza się jednak na rekrutacje i dołącza do branży. Tak jest w moim obecnym miejscu pracy, gdzie liczy się jakość wykonania zadań i zadowolenie klienta, a nie płeć. Atutem naszych kolegów po fachu jest pewność siebie, natomiast my, kobiety, cechujemy się większą dokładnością i dążeniem do perfekcji – argumentuje Barbara Tokar.

Badania potwierdzają, że niewiele czynników sprzyja kreatywności bardziej niż różnorodność. Julia Izmałkowa, założycielka agencji badawczej Izmałkowa, jako przykład podaje laureatów nagrody Nobla: analizy wykazały, że przeważają wśród nich przedstawiciele pierwszego lub drugiego pokolenia emigrantów – tacy, którzy żyli na pograniczu kultur. Zespoły złożone z reprezentantów różnych kultur z reguły pracują najefektywniej – wskazuje ekspertka. Przy czym kultura niekoniecznie oznacza obcy kraj: może być to zupełnie inne środowisko, w którym dana osoba się wychowała, odmienny sposób myślenia, rzadkie zainteresowania.

– Nigdy w historii zmiany nie następowały tak szybko. To, co zostało wymyślone rano, po południu uchodzi za przestarzałe. Wytrzymanie takiej presji jest niezwykle trudne, chyba że kultura organizacyjna sprzyja kreatywności. Ta najczęściej się pojawia w środowiskach będących kolorową mozaiką osobowości, kompetencji i punktów widzenia – tłumaczy Julia Izmałkowa.

Jeśli współpracownicy (i podwładni) nas denerwują, tym lepiej. David Kelly, założyciel IDEO, lubi powtarzać, że jeśli projektanci w jego firmie czują antypatię lub przynajmniej lekką niechęć do nowo zatrudnionych, rekrutacja przebiegła pomyślnie. Gdy bowiem wszyscy się lubią, mamy do czynienia z towarzystwem wzajemnej adoracji, nie zaś z drużyną, która mimo tarć zmierza do zwycięstwa.

których czujesz się źle

Parodia pluralizmu

Czy wkrótce będzie można odtrąbić koniec cywilizacji eliminującej innych i obcych z pola widzenia? Ostudźmy swój entuzjazm – radzi Adam Bodziak, szef Green Light PR, według którego w ostatnich latach tępi się wiele form dyskryminacji, ale jednocześnie pojawiają się nowe rodzaje uprzedzeń. Niektóre dotyczą kultu młodości, zdrowia i urody.

– Kandydaci z nadwagą mają mniejsze szanse na zatrudnienie niż osoby o nienagannych sylwetkach. A pracownicy o dalekich od ideału sylwetkach narzekają na ciągłe zawstydzanie. Narzędziem dyskryminacji bywają programy wellness, karty sportowe i biurka z bieżnią. Nie ma nic złego w tych bonusach, chyba że zawierają ukrytą sugestię: w naszym biurze nie ma miejsca dla osób z tuszą lub mniej sprawnych – ocenia Adam Bodziak.

Inny problem związany z różnorodnością polega na tym, że myślimy o niej głównie w kategoriach zewnętrznych, przed czym przestrzega dr Paulina Bednarz-Łuczewska z Akademii Leona Koźmińskiego.

Niekiedy przedsiębiorstwo zatrudnia 300 osób, z czego sto stanowią kobiety. Nie brakuje też ludzi zza wschodniej granicy i w wieku przedemerytalnym. Mogłoby się wydawać, że to firma ideał. Tyle że przywództwo jest autorytarne i nikt nie może wyrazić swojego zdania.

W podobnym duchu wypowiada się Julia Izmałkowa – zna miejsca pracy, w które formalnie nie ma żadnej dyskryminacji, mobbingu i przestrzega się kodeksu pracy. Co z tego, skoro ludzie mają zakneblowane usta?

– Pracodawcy i menedżerowie obawiają się konfliktów, stawiają na jednomyślność lub preferują rządy silnej ręki. Odmienne zdanie nie jest mile widziane. Osoby odważne, wewnątrzsterowne są tłamszone. W takiej sytuacji nie ma znaczenia, że w danej instytucji pracują przedstawiciele mniejszości etnicznych, seksualnych, religijnych i jakichkolwiek innych. Środowisko i tak jest chore – podkreśla Julia Izmałkowa.

Jej zdaniem panująca w wielu firmach monokultura wynika z przekonania, że ten model ułatwia zarządzanie. Jest dokładnie na odwrót. Urawniłowka hamuje rozwój. Zróbmy z różnorodności swojego największego sprzymierzeńca. © ℗

Trampolina kariery

Otaczanie się ludźmi, którzy nie są z naszej bajki, to jedna z najlepszych recept na sukces osobisty — dowiódł na przełomie lat 60. i 70. XX w. amerykański psycholog Mark Granovertter. Na podstawie swoich analiz podzielił one więzi międzyludzkie na silne i słabe. Silne występują głównie w rodzinie i wśród sprawdzonych przyjaciół, drugie — np. między uczestnikami konferencji branży PR. Badacza nurtowało pytanie: kto skuteczniej pomoże w znalezieniu pracy — krewny czy znajomy znajomego? Większość odpowiadała, że krewny. Prof. Mark Granovertter dowiódł, że jest na odwrót. Uzasadnienie: nasi rodzice, teściowie czy kuzyni obracają się na ogół w tym samym środowisku co my, przez co nie mogą zaoferować nam nic nowego. Inaczej ma się rzecz z prezesem międzynarodowej korporacji, którego poznaliśmy na mityngach AA. Jeśli poleci nas swoim biznesowym partnerom, nasza kariera może nabrać tempa.

REKLAMA

Asseco dla Polski

Jesteśmy polską firmą IT, która tworzy wartość dodaną dla naszego kraju.

Budujemy cyfrową Polskę
Aktywnie działamy w organizacjach branżowych. Edukujemy decydentów i społeczeństwo.

Płacimy podatki w Polsce
Płacąc podatki w miejscu uzyskiwania przychodów zasilamy polski budżet.

Wspieramy polskie firmy
Promujemy polską przedsiębiorczość. Staramy się wybierać polskich partnerów i podwykonawców.

Promujemy polskich programistów
Współpracujemy z uczelniami, pomagamy młodym programistom wprowadzić produkty na rynek.

Rozwijamy polski sport
Wspieramy rozwój polskiej piłki siatkowej i koszykowej. Jesteśmy tytularnym sponsorem drużyn Asseco Resovia i Asseco Arka Gdynia.

Jesteśmy ambasadorem Polski
Tworzymy systemy IT, które są eksportowane na 3 kontynenty. Bierzemy udział w misjach gospodarczych, promujemy polskie firmy za granicą.

„Od czasów transformacji ustrojowej nadchodzi pora na dojrzałe kształtowanie pozycji Polski na arenie międzynarodowej. Jako naród musimy patrzeć daleko, mierzyć wysoko i wierzyć we własne możliwości. Nic jednak nie zastąpi aktywności, odwagi, mądrości i ciężkiej pracy”
– Adam Góral, Prezes Zarządu Asseco Poland.

asseco

Nie popełnij błędu Elona Muska

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Twórca Tesli za bardzo zaufał robotom, ale zarówno w przemyśle, jak w biurach to one są jedyną nadzieją na zwiększenie efektywności.

Szukanie efektywności to wrodzona i naturalna cecha człowieka – przy polowaniu na mamuty nasi przodkowie musieli mocno się napracować, ale wykopane pułapki o czym wiadomo z wykopalisk, wykorzystywali potem przez wiele lat, trójpolówka w średniowieczu pozwalała wycisnąć z pola maksymalnie dużo zbiorów, fabryki Toyoty śrubują wydajność od zakończenia II wojny światowej. Coraz częściej więcej, szybciej i niezawodniej za ludzi pracują roboty. Nie można jednak przesadzać. Przekonał się o tym Elon Musk, który w 2018 r. publicznie przyznał, że w Gigafactory w Nevadzie było zbyt dużo robotów i przez to doszło do opóźnień w produkcji modelu 3, a ludzi po prostu... nie docenił.

Fabryki nowej ery

Jednak to właśnie przemysł 4.0 jest największą nadzieją fabryk na usprawnienie produkcji.

– W budowanej fabryce Daimlera w Kamenz mamy wdrożenie rozwiązania opartego na sztucznej inteligencji. Nasz pracownik uczy robota, które podzespoły są prawidłowe, a które nie. Robota parametryzuje się około roku, bo jest sporo różnych przypadków wadliwych elementów. Po paru tysiącach przykładów praca może się odbywać bez człowieka – mówi Tomasz Szpikowski, prezes Bergman Engineering, firmy, która wynajmuje inżynierów do pracy na kontrakty.

Na ogół optymalizacja nie oznacza masowych zwolnień – firmy nie skarżą się na zbyt wiele rąk do pracy, wręcz przeciwnie. Pracownicy trafiają do innych działów. W fabrykach VW w Poznaniu, Wrześni i Swarzędzu, w których koncern w latach 2019-20 zainwestuje 2 mld zł w roboty, pracę straci jednak 750 osób. W spawalni poziom zautomatyzowania wynosi 42 proc., ale docelowo maszyny będą wykonywać 80 proc. prac.

– Modernizowana jest także praca w lakierni, gdzie pracuje się z niebezpiecznymi materiałami – mówi prezes Bergman Engineering.

Coraz więcej firm optymalizuje procesy logistyczne.

– Zrealizowaliśmy takie wdrożenie w fabryce Bridgestone'a w Poznaniu, gdzie z wózków manualnych firma „przesiadła się" na autonomiczne roboty. Urządzenia mają tak dużo sensorów, że ich drogę po fabryce można ustalić co do centymetra – mówi Tomasz Szpikowski.

Maszyny budują maszyny: Choć Elon Musk przyznał, że nie docenił ludzi w Gigafactory, przemysł motoryzacyjny stawia na roboty. W fabrykach m.in. Daimlera i Bridgestone'a wprowadza je Bergman Engineering, którym kieruje Tomasz Szpikowski. [fot. WM]

Zdigitalizowane biuro

Procesy optymalizuje się również w biurze, np. wprowadzając roboty.

– W produkcji czasem wystarczy obrócić maszynę o 90 stopni, żeby dwukrotnie zwiększyć efektywność. W procesach biurowych to papier często jest nośnikiem danych i krąży jak półprodukt na linii produkcyjnej przez wiele departamentów firmy. Aby zwiększyć efektywność, trzeba eliminować czynności związane z fizycznym transportem dokumentów. Przy optymalizacji procesów korzystam głównie z metodologii lean, w której czynności dzieli się na trzy kategorie: value added, czyli dające wartość dodaną do procesu, non-value added, które tej wartości nie dają i można z nich zrezygnować, oraz takie, które nie dają wartości dodanej, ale musimy je wykonywać, a w Polsce niestety jest ich sporo. Do tych ostatnich należy np. weryfikacja podatników VAT na tzw. białej liście – mówi Piotr Kaczmarek z gdańskiej firmy Pirxon, która tworzy roboty biurowe.

Podaje przykłady procesów, które łatwo usunąć.

– Mieliśmy klienta, u którego w trakcie projektowania robota przyglądaliśmy się wykonywanym przez pracowników czynnościom. Okazało się, że osoby, które zrealizowały kilka lat wcześniej unijny projekt, wciąż przygotowywały raporty potrzebne do jego rozliczenia, choć nie było to już potrzebne, bo był zamknięty. Kolejnym istotnym elementem optymalizacji dzięki transformacji cyfrowej jest zarządzanie informacją, np. faktury odkładane są często w kilku miejscach: na komputerze w recepcji i u kilku innych osób, czyli także na backupach na serwerach, co powoduje gigabajty replikowanych danych. Optymalizacja często zastępuje obieg papierowy obiegiem cyfrowym – twierdzi Piotr Kaczmarek.

Automatyzacja zdecydowanie usprawnia pracę.

– Zdarza się, że pracownicy działu handlowego czekają na dane z działu marketingu, a produkcja czeka na dane z działu kontrolingu. W ten sposób pierwszą godzinę w pracy ludzie czekają na raporty. Najlepszym rozwiązaniem jest przygotowanie robotów RPA, które przejmą pracę ludzi, w marketingu robot przygotuje odpowiedni raport, zanim pracownicy przyjdą do pracy, a w kontrolingu robot zaktualizuje plany produkcyjne – podkreśla ekspert Pirxona.

Chatbot napisze CV

Automatyzację już na etapie rekrutacji pracowników wprowadził Transcom, centrum usług działa-

jące w 21 krajach, które w Polsce zatrudnia ponad 1000 osób w Olsztynie, Gdańsku i Białymstoku.

– Ponad rok temu, po wielu miesiącach testów i konfiguracji, zdecydowaliśmy się na implementację narzędzia, w ramach którego do kandydatów wysyłamy automatycznie testy psychometryczne dostosowane do konkretnego stanowiska. Test pokazuje natężenie cech będących w dodatniej korelacji z późniejszą efektywnością czy jakością pracy, a także z okresem pozostawania w organizacji. Jeżeli stanowisko wiąże się z pracą w języku obcym, to jego znajomość także weryfikowana jest odpowiednim modułem testu – opowiada Anna Nowakowska, specjalistka ds. rekrutacji w Transcomie.

Firma ma też opracowany schemat rozmowy telefonicznej, a w ramach rekrutacji kandydaci, zwykle w grupach, spędzają też w firmie jeden dzień.

– Efektywność procesu rekrutacyjnego zmieniała się wraz z wdrażaniem nowych narzędzi. We współpracy z Emplocity opracowaliśmy nowe rozwiązanie – chatbot rekrutacyjny – i obecnie je testujemy. Zaletami inteligentnego chatbota, działającego w ramach popularnego komunikatora Messenger, są zautomatyzowanie procesu rekrutacji, dostępność narzędzia 24/7 oraz szybka i łatwa, obustronna komunikacja. Kandydaci klikają w link zawarty w ogłoszeniu rekrutacyjnym i zaczynają rozmawiać z chatbotem, który zadaje im kilka pytań. Na podstawie udzielonych odpowiedzi chatbot tworzy wirtualne CV kandydata, a następnie automatycznie dopasowuje jego umiejętności do procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez firmę – mówi Anna Nowakowska.

Cyfrowy bałagan

Żeby w ogóle poszukać efektywności, trzeba mieć określony proces.

– Nie w każdej firmie istnieją procesy, nie każda firma wie, ile kosztuje księgowanie faktur, czyli ile czasu to zajmuje. Jeśli zaksięgowanie faktury trwa 15 minut i zajmuje się tym jedna osoba, wychodzi np. pięć godzin. Gubią się trzy godziny dziennie. Dlaczego? Okazuje się, że są dodatkowe czynności konieczne do zaksięgowania faktury. Zanim zaczniemy optymalizację, trzeba wszystkie czynności określić i oszacować – opowiada Piotr Kaczmarek.

Pirxon ocenia dojrzałość procesową organizacji.

– Jeśli spróbujemy cyfryzować nieustandaryzowane procesy, bardzo szybko będziemy mieć cyfrowy bałagan. Dlatego zaczynamy od wprowadzenia wspólnego mianownika: wprowadzenia standardowych procesów we wszystkich oddziałach firmy – mówi Krzysztof Szpejna, konsultant ds. doskonałości operacyjnej współpracujący z Pirxonem.

Wygrać z czasem

Firmy w Polsce są na różnym etapie.

– Najwięcej „myślenia procesowego" jest w firmach z kapitałem zagranicznym w Warszawie. Sporo dzieje się w miastach, w których zlokalizowano globalne centra usług wspólnych: Krakowie, Katowicach, Łodzi i Wrocławiu. W małych i średnich firmach trudniej o podejście procesowe. Najszybciej wspólny język znajdujemy z właścicielem – pasjonatem, który miał już do czynienia z metodologią lean lub BPM [business process management – red.]. Jeśli tak nie jest, przekonujemy do automatyzacji, wskazując na jej potencjał. Nie mówimy tylko o redukcji kosztów operacyjnych i bezpośrednich oszczędnościach. Wspieramy przedsiębiorców w zasypywaniu luki podażowej na rynku pracy i wskazujemy korzyści w postaci poprawy obsługi klienta, redukcji błędów do zera, uwolnionych zasobów, czyli możliwości przygotowania nowych produktów i usług – mówi Krzysztof Szpejna.

Plusów jest więcej

– Zrobiliśmy projekt robota dla firmy i szacowaliśmy, że zwróci się w cztery miesiące. Zwrócił się po jednym. Poza oszczędnościami w pracy ludzi dzięki zastosowaniu robota firma realizowała płatności faktur w terminie, więc nie płaciła odsetek za nieterminowe płatności. Ponadto dwie osoby, które wcześniej zajmowały się fakturowaniem, zostały przesunięte do innych zadań, które przyniosły firmie dodatkową wartość – mówi Piotr Kaczmarek.

– Dzięki robotyzacji można np. szybciej przygotować ofertę handlową i wyprzedzić konkurencję. Potrzebne są do tego cyfrowo zapisane, ustandaryzowane dane i oferty konkurencji do porównania. Dzięki temu można startować i odnosić sukcesy w wielu toczących się równolegle aukcjach i przetargach, co w przypadku przygotowania tradycyjnej oferty byłoby niemożliwe ze względu na brak czasu – uważa Krzysztof Szpejna.

No, chyba że robot nawali, jak u Elona Muska... © Ⓟ

REKLAMA

[1] Na premię w wysokości 600 zł składają się: 200 zł za otwarcie Konta Przekorzystnego Biznes, 200 zł za umowę o terminal płatniczy oraz 200 zł za zawarcie umowy o pierwszy produkt kredytowy – kredyt, pożyczkę lub kartę kredytową Mastercard. Warunki konieczne do spełnienia przez uczestników promocji oraz szczegółowe zasady przyznania nagrody w promocji „600 zł premii i 0 zł za wpłaty PeoPay – III edycja" znajdują się w regulaminie promocji dostępnym na pekao.com.pl/przedsiebiorcy/aktualne-promocje i w oddziałach banku. Promocja trwa do 31.03.2020 r.
Szczegóły dotyczące Konta Przekorzystnego Biznes, w tym warunki darmowego prowadzenia konta, obsługi karty debetowej, a także inne opłaty i prowizje, znajdziesz na pekao.com.pl/przedsiebiorcy i w oddziałach banku. Materiał nie stanowi oferty w rozumieniu Kodeksu cywilnego. I **Bank Pekao S.A.**

Robot cię sprawdzi, ale nie zwolni z pracy

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Jeszcze kilka lat temu nie istniały rozwiązania, bez których dziś firmy nie wyobrażają sobie funkcjonowania. Nowe technologie oplotły przedsiębiorstwa i pracowników, a symbioza dobrze im robi.

Polskie firmy nie stosują tak zaawansowanych technologii, jak w „Początku" Dana Browna, gdzie superkomputer dokonał symulacji ewolucji życia na Ziemi, a stworzony przez niego inteligentny twór potrafi namalować autoportret. Ale i tak przez ostatnie lata robotyzacja, automatyzacja i nowe rozwiązania całkowicie zmieniły sposób działania funkcjonujących w kraju spółek. Inaczej się dziś ludzi zatrudnia i ocenia, inaczej wygląda współpraca zespołów, inaczej buduje się ofertę.

W to, że roboty zabiorą ludziom pracę, mało kto już dziś wierzy. Autorzy ubiegłorocznego raportu World Economic Forum oszacowali, że do 2022 r. owszem, zniknie w związku z automatyzacją 75 mln miejsc pracy, ale jednocześnie dzięki technologii powstaną ich 133 mln. Wstawienie robota nie oznacza zwolnień – takie są przynajmniej doświadczenia gdańskiej firmy Pirxon, która może się pochwalić niemal 80 wdrożeniami RPA (Robotic Process Automation) m.in. dla takich firm, jak: Antal, Play, Konica Minolta, ArcelorMittal, Suwary czy Frisco.pl.

– Firmy, które instalują roboty, nie zwalniają pracowników. Dzięki inwestycji w nowe technologie mogą dać im szansę na rozwój i robienie nowych kreatywnych rzeczy. Czynności monotonne, powtarzalne wykonują za nich roboty. W ten sposób pracodawca pokazuje pracownikom, że mu na nich zależy. Często klienci typują do robotyzacji procesy, wskazując właśnie najbardziej nielubiane przez pracowników czynności – mówi Bartosz Sobolewski, prezes Pirxona.

Trzeba się dokształcić

Ponieważ pracownicy nie są chętni do wykonywania powtarzalnych zajęć, które mogą podlegać automatyzacji, pracodawcy zaczynają inaczej patrzeć na kandydatów.

– W perspektywie długoterminowej pracodawcy nie będą szukać osób z podstawowymi kompetencjami, lecz umiejętnościami umożliwiającymi realizację bardziej zaawansowanych procesów. Rynek staje się coraz bardziej wymagający. Uczulamy młodych ludzi, że rynek się zmienia i ich umiejętności też będą musiały podążać za tymi zmianami. Organizujemy dla naszych pracowników sesje pokazujące trendy rynkowe i nowe technologie oraz szkolenia m.in. z narzędzi wykorzystywanych do analizy danych czy też z zakresu języków programowania. Przygotowujemy także menedżerów i team liderów do tego, jak zarządzać zespołami w ciągle zmieniającym się środowisku, w którym zmiany wynikają w głównej mierze z postępu technologicznego. Rynek zatrudnienia nie będzie się zmieniał rewolucyjnie, bo część miejsc pracy nie zniknie w najbliższych latach, lecz czeka nas niewątpliwie ewolucja w tym kierunku – mówi Aneta Kocemba-Muchowicz, szefowa warszawskiego oddziału Credit Suisse.

– Od pracownika oczekuje się większych kompetencji technicznych, niezależnie od stanowiska – także od opiekuna klienta czy pracownika marketingu. Dzięki technologii obiektywizuje się też ocenę pracy – trudno ukryć się między biurkami, efektywność widać w zestawieniach i aplikacjach – mówi Jakub Makurat,

W chmurach, nie obłokach: Jakub Makurat, szef Ebury w Polsce (na zdjęciu z lewej), uważa, że dziś nawet opiekun klienta musi mieć kompetencje techniczne. Warszawski oddział Credit Suisse, którym kieruje Aneta Kocemba-Muchowicz, zapewnia pracownikom szkolenia i spotkania o trendach rynkowych, żeby mogli dobrze funkcjonować w zmieniającym się środowisku. Natomiast Przemek Berendt, prezes Talent Alpha, wierzy, że dzięki technologii coraz więcej ludzi będzie pracować w formule human cloud, elastycznych zespołów, których usługi wynajmowane są online. [fot. WM]

który kieruje polskim oddziałem Ebury, fintechu umożliwiającego międzynarodowe transakcje walutowe.

Praca zdalna

Dzięki technologii zmienia się sposób pracy. I to w rewolucyjny sposób.

– Rozwija się „gig economy", czyli rośnie liczba osób pracujących projektowo. W USA jest to już 40 proc. zatrudnionych – mówi Przemek Berendt, prezes Talent Alpha, start-upu, który poprzez technologiczną platformę łączy małe i średnie firmy IT z globalnymi klientami.

Wierzy, że human cloud, czyli elastycznie pracujące zespoły, których usługi wynajmowane będą online, to przyszłość rynku pracy.

Już dziś firmy działają zdalnie i niesynchronicznie, np. dzięki komunikatorom i platformom, takim jak Slack, G Suite, Asana, GitHub czy Jira.

– Wykorzystywany przez nas Microsoft Teams zmienia sposób komunikacji. Niekoniecznie wszyscy pracownicy muszą się znajdować w jednej lokalizacji czy strefie czasowej, bo łatwo jest wymieniać informacje na czatach, dzielić się plikami, tworzyć podgrupy, włączać zewnętrzne serwisy. Spotkania można też nagrać i obejrzeć w dogodnym momencie – wymienia Przemek Berendt.

> Obszary, które dziś wydają się niemożliwe do robotyzacji, bo np. wymagają podejmowania decyzji, mogą wkrótce zostać również zautomatyzowane.
>
> **Bartosz Sobolewski**
> prezes Pirxona

Inny przykład – Amelia, chatbot w Credit Suisse, którego pracownicy mogą poprosić o pomoc w przypadku kłopotów informatycznych.

– Chatbot się uczy i z miesiąca na miesiąc potrafi w coraz większej ilości przypadków pomóc naszym pracownikom – mówi Dariusz Flisiak, dyrektor w obszarze IT w Credit Suisse.

Algorytm zdecyduje

Ewoluuje także sposób podejmowania decyzji w firmach.

– Coraz częściej robimy to, opierając się na danych, a nie intuicji. Ponieważ mamy bardzo dużo informacji, które coraz trudniej przeanalizować człowiekowi, korzystamy ze sztucznej inteligencji. Powstają modele, dzięki którym można zmierzyć, zbadać i zoptymalizować działalność firmy, a jeśli dane się zmienią – przeliczyć je na nowo – mówi Artur Trzęsiok z Future Processing, firmy IT z Gliwic, w której pracuje 850 osób.

Jako przykład podaje zlecenie, które jego firma zrobiła dla producenta wózków wysokiego składowania stosowanych w centrach logistycznych i portach.

– Firma wyprodukowała nowy model, bardzo oszczędny w zużyciu paliwa. Wyniki były tak dobre, że budziły wątpliwości potencjalnych klientów. Producent chciał dać gwarancję poziomu zużytego paliwa. Jest on zależny od wielu czynników, np. specyfiki terenu, bo w niektórych centrach jeździ się więcej, w innych szybciej itd. Poprosiliśmy o dane zbierane przez używane przez klienta wózki starszej generacji wyposażone w czujniki. Na podstawie tych danych i uczenia głębokiego oceniliśmy charakterystykę zużycia paliwa przy zastosowaniu modelu matematycznego. Udało się nam określić prognozowane nowe zużycie paliwa z precyzją 98 proc. i producent wózków wpisał je w umowie – opowiada przedstawiciel Future Processing.

Zaznacza jednak, że takie modele można stworzyć tylko pod warunkiem obustronnej współpracy.

– Uczenie maszynowe wymaga partnerstwa i zaufania. Dostaliśmy poufne dane, bo przecież operatorzy mogli jeździć nieprzepisowo, np. zbyt szybko. Ważne, by dane były prawdziwe, bo tylko na tej podstawie powstaje wiarygodny model – mówi Artur Trzęsiok.

Kto wchodzi

Nie wszyscy są tak szybcy jak fintechy. Z wprowadzaniem RPA firmy są na razie dość ostrożne.

– To wciąż nowa technologia, są obawy, czy się sprawdzi. Dlatego zwykle pierwsze zamówienie dotyczy jednego robota, by zapoznać się z technologią – mówi Bartosz Sobolewski.

Według szefa Talent Alpha na nowe rozwiązania najbardziej otwarte są małe i średnie firmy, choć coraz częściej dołączają do nich większe. Jakub Makurat uważa, że to raczej domena fintechów, które z założenia powstają jako firmy otwarte na technologię. Bartosz Sobolewski wskazuje na inną prawidłowość.

– Firmy z branży finansów i ubezpieczeń chętnie stosują RPA, bo są zdigitalizowane i operują na dużej liczbie danych i formularzy, które są ustandaryzowane. Drugim ważnym obszarem jest księgowość, a trzecim logistyka – chodzi nie tylko o firmy transportowe, ale działy firm zajmujące się logistyką, od wysyłki towarów po przyjmowanie paczek – mówi Bartosz Sobolewski.

W bankowości korzyści z robotyzacji jest wiele.

– W bankowości digitalizacja pozwala lepiej zrozumieć potrzeby, dopasować do nich ofertę oraz szybko dotrzeć z nią do klientów poprzez preferowany przez nich kanał komunikacji. Umożliwia również obniżenie kosztów działalności operacyjnej. Dzięki automatyzacji wiele powtarzalnych procesów może być nadal wykonywanych w banku bez konieczności outsourcowania – mówi Dariusz Flisiak z Credit Suisse.

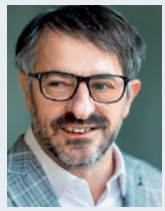
Są zawody, w których robot raczej nie zastąpi człowieka, np. fryzjer.

– Jednocześnie rozwija się technologia sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego. Dlatego obszary, które dziś wydają się niemożliwe do robotyzacji, bo np. wymagają podejmowania decyzji, mogą wkrótce zostać również zautomatyzowane – uważa prezes Pirxona.

Jego firma pracuje nad połączeniem rozszerzonej rzeczywistości ze sztuczną inteligencją. Opracowuje program, który rozpoznaje kształty człowieka i pozwala na przymiarkę ubrań lub przetestowanie wyglądu po użyciu kosmetyków w wirtualnej przymierzalni. Co by się stało ze sprzedawcami, którzy okazaliby się zbędni, gdyby wszyscy przerzucili się na wirtualne przymiarki i zakupy online? No cóż, 85 proc. zawodów, które ludzie będą wykonywać w 2030 r. jeszcze nie istnieje... © ℗

KOMENTARZ PARTNERA

Sukces się tworzy, a nie egzekwuje



Sławomir Łoboda
wiceprezes LPP

W dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych kluczem do sukcesu przedsięwzięcia biznesowego pozostaje umiejętność tworzenia rozwiązań odpowiadających na potrzeby otoczenia — klientów czy dostawców. Istotne jest jednak również, aby innowacyjność firmy przejawiała się w tworzeniu warunków do rozwoju kompetencji osobom zatrudnionym na różnych szczeblach organizacji. W przypadku firm kreatywnych, których powodzenie zależy w dużej mierze od pomysłowości i inwencji twórczej jej pracowników, ważniejsza od bezkompromisowego egzekwowania wyznaczonych celów jest odpowiednia kultura organizacyjna.

Podstawą filozofii zarządzania w LPP jest tworzenie środowiska pracy sprzyjającego kreatywności, rozwijaniu kompetencji oraz umiejętności bez lęku o to, czy popełni się błąd. Grafik, projektant, technolog odzieży i informatyk to specjalizacje, które bez przyjaznych warunków tworzonych przez liderów nie będą w stanie sprawnie się rozwijać i efektywnie realizować powierzonych im zadań. Dlatego myślenie o pracownikach jak o twórcach, a nie odtwórcach cudzych pomysłów to jedna z najważniejszych cech naszej firmy.

Innowacyjność przedsiębiorstwa to również elastyczność w budowaniu struktury organizacyjnej dostosowanej nie tylko do celów biznesowych, ale też do charakteru przeważających w niej profesji czy pokoleń. W LPP pracujemy w młodym, wielokulturowym środowisku, gdzie innowacyjność wpisana jest w DNA firmy. Naszą filozofią jest zachęcanie pracowników do samodzielności, przejęcia odpowiedzialności i podejmowania inicjatywy. W połączeniu z bliską nam koncepcją turkusowej organizacji i odejściem od sztywnej, hierarchicznej struktury stwarzamy warunki do rozwoju, wzmacniając jednocześnie poczucie współodpowiedzialności za realizację naszych projektów. Gotowość menedżerów do delegowania odpowiedzialności, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji i dobra komunikacja między zespołami są kluczowymi elementami naszego podejścia do zarządzania. Dziś działamy na 39 rynkach i jako globalna organizacja wiele rozwiązań tworzymy sami. I właśnie otwartość menedżerów na pomysły oraz wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami jest najlepszą receptą na rozwój naszego biznesu.

Wyciśnij z internetu to,

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Miriady danych niektóre firmy wykorzystują, by się przebranżowić, inne, by się obronić, jeszcze inne – by zaatakować. We wszystkich analityka zmieniła profil pracowników.

Olga Tokarczuk w mowie noblowskiej wspomniała o rozczarowaniu, jakim okazał się powszechny dostęp do danych w internecie: zamiast zmienić świat na lepsze – wykorzystywane są, jak np. w aferze Cambridge Analytica, w niecnych celach.

– Analityka pozwala zmieniać świat. W erze agrarnej kto miał ziemię, ten był panem. Jeszcze do niedawna rządził kapitał. Dziś żyjemy w erze informacji, która może wygenerować kapitał, a ten można potem zamienić na ziemię. W USA mówi się, że szybszy wygrywa z większym – to dlatego start-upy są tak popularne, szybciej reagują na trendy, są zwinne – komentuje Paweł Wieczyński, prezes firmy DataWalk, dostawcy platformy do zbierania i analizowania informacji o sieciach powiązań.

Niektóre firmy dzięki analityce zmieniły model biznesowy i dostosowały lub dostosowują go do zmian w gospodarce.

Nowy core business

Entravision, hiszpańskojęzyczny koncern medialny, którego stacje telewizyjne i radiowe miały 52 mln latynoskich odbiorców w USA, kilka lat temu zaczął dostarczać zewnętrznym klientom dane dotyczące nie tylko oglądalności, ale także preferencji konsumenckich.

TomTom, który 20 proc. pracowników zatrudnia w Polsce, niegdyś producent wyłącznie urządzeń do nawigacji samochodowej, dziś tylko niewielką część przychodów czerpie z tej działalności.

– Opieramy biznes na zbiorach big data, przetwarzając każdego dnia 20 mld pomiarów z ponad 500 mln źródeł. W przeszłości nasza działalność koncentrowała się na rozwoju przenośnych urządzeń nawigacyjnych, których sprzedaliśmy ponad 100 mln. Chociaż ten rynek się zmniejsza, to dzięki zbudowaniu szerokiej bazy klientów wciąż otrzymujemy od nich ogromną ilość informacji. Teraz nasza podstawowa działalność polega na dostarczaniu danych, oprogramowania i usług dla przemysłu motoryzacyjnego lub przedsiębiorstw takich jak Apple czy Uber. Stanowi to już 64 proc. przychodów. Nasza przemiana biznesowa z modelu B2C do B2B przyczyniła się do zmian w strukturze firmy i profilach pracowników, których zadania oparte są na tworzeniu, rozwijaniu, wdrażaniu i zarządzaniu danymi, narzędziami i usługami dla różnych segmentów klientów – mówi Barbara Belpaire, dyrektor generalny TomToma.

W centrum w Łodzi, w którym w 2008 r. pracowało 125 osób, wśród nich 25 proc. inżynierów, dziś pracuje prawie tysiąc, a 65 proc. to programiści.

Więcej analityków ma krakowskie centrum usług Shella, w którym w tym roku powstał nowy dział – technical asset operations. Przetwarza dane, analizuje je i wykorzystuje do optymalizacji produkcji i wydobycia.

– Chcemy wykorzystać zgromadzone w Krakowie dane, żeby wyciągnąć z nich informacje przydatne dla koncernu. Nie chodzi o przepisywanie liczb, tylko rekomendowanie rozwiązań, które pomogą podjąć dobre decyzje. W dziale pracuje 40 osób, ale będzie więcej. Poszukujemy nie tylko analityków, ale także inżynierów – mówi Agnieszka Pocztowska, dyrektor generalny Shell Business Operations w Krakowie.

Biały wywiad, czarna sieć

Można, jak Shell w Krakowie, wykorzystywać do analityki informacje ze źródeł wewnątrz organizacji. Można też używać danych zewnętrznych.

> Analityka pozwala zmieniać świat. W erze agrarnej kto miał ziemię, ten był panem. Jeszcze do niedawna rządził kapitał. Dziś żyjemy w erze informacji, która może wygenerować kapitał, a ten można potem zamienić na ziemię.
>
> **Paweł Wieczyński**
> prezes firmy DataWalk

– Źródeł przybywa. To przede wszystkim OSINT (open source intelligence), czyli ogólnodostępne w internecie dane: informacje z mediów społecznościowych, wpisy w KRS czy dane z dowolnych serwisów na wybrany temat, np. ceny konkurencji (tzw. data scrapping). Inne źródła zewnętrzne to np. Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny, w którym dostępne są dane o wszystkich szkodach – ubezpieczyciele mogą sprawdzić, czy ich klient nie miał przypadkiem stłuczek i nie dostał odszkodowania od kilkunastu innych firm. Wywiadownie gospodarcze zbierają informacje o firmach i płatnie udostępniają je zainteresowanym – mówi prezes DataWalk.

Są też źródła danych z ciemnej strony internetu.

– Do wykrywania przestępstw, do czego nasi klienci używają platformy DataWalk, często wykorzystywany jest dark web – mówi Paweł Wieczyński.

Jak przez dark web znaleźć przestępcę?

– Wyszukanie osób, które sprzedają nielegalne produkty, środki odurzające itp. jest możliwe dzięki podanej nazwie portfela, na który należy przesłać opłatę w kryptowalucie. Śledczy szukają miejsca, w którym jego właściciel popełnił błąd. Gdy któryś z transferów przechodzi przez giełdę kryptowalutową w kraju, w którym obowiązują przepisy KYC [ang. know your customer, czyli poznaj swojego klienta – red.) – a więc w USA i wszystkich krajach Europy – osobnik zostaje namierzony. Wystarczy, że kawałek bitcoina dotknie np. szwajcarskiej giełdy, by właściciel portfela musiał ujawnić dane, a śledczy mogą zażądać od organizatora giełdy ich podania. Inny sposób da się zastosować, jeśli użytkownik dark webu korzysta z urządzeń, które można powiązać z konkretnym IP – wyjaśnia Paweł Wieczyński.

Ciekawe informacje mogą w dark webie znaleźć np. firmy ubezpieczeniowe – da się tam wyszukać m.in. osoby oferujące kontrolowane stłuczki.

Cyfrowa przyszłość

Paweł Wieczyński podkreśla, że analityka danych przynosi korzyści wielu branżom, bazują na niej m.in. telemedycyna, rolnictwo i budownictwo. Zbigniew Kawalec, prezes QZ Solutions, firmy, która dwa lata temu przekwalifikowała się z usług IT na usługi dla rolnictwa precyzyjnego, podaje przykład: obrazy satelitarne.

– Dzięki ich analizie powstaje np. mapa nawożenia. Wynika z niej, ile nawozu stosować w konkretnych częściach pola. Przekłada się to na oszczędności i wyższe plony, co może zwiększyć zyski rolnika nawet o 20 proc. Problem w tym, że jeśli przez kilka tygodni pod rząd niebo jest zachmurzone, satelity nie robią zdjęć pola. Mogłyby je zastąpić drony, ale są zbyt drogie. W dodatku dane muszą trafić do traktora, który potrafi je wykorzystać – w Polsce takie możliwości ma maksymalnie 20 proc. Ten problem się jednak rozwiąże, bo przecież park maszynowy się wymienia. Są też sensory umieszczane w glebie, które informują o temperaturze, wilgotności czy wietrze. To jest ogrom danych i śmiem twierdzić, że człowiek nie poradziłby sobie z ich analizą. My proponujemy analizę wykonaną przez oprogramowanie. Na przykład skompilowanie danych z czujników w połączeniu z prognozą pogody może pozwolić na ocenę, czy rośnie ryzyko wystąpienia patogenu. Jeśli komputer to zasugeruje, agronom idzie w pole i decyduje, czy zrobić oprysk chemiczny. Wsad do decyzji powinien wynikać z danych, których dostarcza komputer – mówi Zbigniew Kawalec.

Fińska spółka Iceye, założona przez Rafała Modrzewskiego, wystrzeliła pod koniec 2018 r. mikrosatelitę (waży mniej niż 100 kg), który jako pierwszy dostarczył obraz o rozdzielczości przestrzennej poniżej jednego metra.

– Można sobie wyobrazić wykorzystanie tak precyzyjnych danych np. do prognozowania wyników finansowych sieci handlowych – jeśli na parkingach pod sklepami jest mniej samochodów niż zazwyczaj, kwartał może być słabszy. Jeśli pod fabryką są niewielkie hałdy z odpadami, produkcja jest mała. Jeśli słabo rośnie kukurydza, można założyć, że jej cena wzrośnie – wymienia potencjale zastosowania danych z satelity Paweł Wieczyński.

Możliwości są miliardy. Większości jeszcze nie odkryliśmy. Nadchodzi czas analityków. © Ⓟ

co najlepsze

KOMENTARZ PARTNERA

Kultura zasila firmę dobrą energią

Andrzej J. Kozłowski
prezes Emitel

Bardzo mi się podoba, w jaki sposób istotę i znaczenie kultury organizacyjnej określił Peter Drucker: „Kultura zjada strategię na śniadanie". Kto jeszcze nie pojął tej prawdy, powinien szybko się zreflektować. Dlatego cieszą mnie odpowiedzi zgromadzone w badaniu prowadzonym przez EY, w którym poziom rozwoju kultury organizacyjnej w polskich firmach został wysoko oceniony.

Kultura organizacyjna powinna być elementem budowy przewagi konkurencyjnej. Niezmiernie ważnym elementem, który ją kształtuje, są wartości. W przypadku Emitela to pozytywna energia i entuzjazm w działaniu, poszukiwanie prostych rozwiązań, poczucie pilności, potrzeba rozwoju i ciekawość świata. Dbamy o to, by każdy już w trakcie rekrutacji dowiadywał się, jakie wartości są nam bliskie i jak je rozumiemy. Nasz zestaw, który nazywamy 4P, ma być nieodłącznym elementem codziennych wyzwań i drogowskazem wskazującym właściwe kierunki działania. Nasz sukces jest zbudowany na sumie talentów, mocnych stron członków zespołu, ludzi niezwykle zmotywowanych i zaangażowanych, działających z ogromną pasją. W wynikach badania znajduję potwierdzenie moich przemyśleń. Jeżeli kultura organizacyjna firmy jest dobrze rozwinięta, to kluczowe procesy przebiegają sprawniej i są realizowane z zaangażowaniem. Jeśli do tego stworzyć warunki, w których dobra atmosfera w pracy staje się normą, a np. innowacyjność znaczy dużo więcej niż tylko marketingowy slogan, to mamy do czynienia z organizacją, która jest nie tylko atrakcyjna dla obecnych pracowników, ale też trafia na listy pożądanych pracodawców i staje się magnesem dla utalentowanych absolwentów — a wszystko to dzięki silnej kulturze organizacyjnej. Jeżeli nasze działania znajdują też uznanie na zewnątrz, w postaci nagród i wyróżnień, to z perspektywy zarządu spółki otrzymujemy potwierdzenie, że zmierzamy we właściwym kierunku. Tak też odbieramy niedawno przyznany Emitelowi certyfikat Top Employer 2020 czy godło Inwestor w Kapitał Ludzki zdobyte kolejny rok z rzędu.

REKLAMA

Weź udział w unikal-nym programie benefi-towym

Warto mieć ORLEN W PORTFELU

Program dla Akcjonariuszy Indywidualnych PKN ORLEN

OSZCZĘDZISZ NA PALIWIE AŻ DO 540 ZŁ ROCZNIE

KUPISZ TANIEJ NA STACJACH ORLEN

ZYSKASZ WIEDZĘ O RYNKACH FINANSOWYCH W AKADEMII INWESTOWANIA

OTRZYMASZ CERTYFIKAT SYGNOWANY PRZEZ CFA SOCIETY POLAND

Więcej informacji na www.orlenwportfelu.pl oraz na infolinii pod numerami: 801 167 536 (801 1 ORLEN) 502 167 536 (502 1 ORLEN)

PARTNER PROGRAMU: Dom Maklerski | PARTNER EDUKACYJNY AKADEMII: CFA Society Poland | PARTNER MERYTORYCZNY PROGRAMU: Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych

Program ORLEN W PORTFELU ani też żaden z udostępnianych komunikatów czy dokumentów na jego temat, nie stanowi oferty sprzedaży ani zachęty do złożenia oferty kupna papierów wartościowych PKN ORLEN S.A.
Publikacja takich materiałów nie oznacza również rekomendowania przez PKN ORLEN S.A. ani przez żaden inny podmiot sprzedaży bądź kupna jakichkolwiek papierów wartościowych, w szczególności papierów wartościowych PKN ORLEN S.A.

Milionowe pensje? Oni

MIROSŁAW KONKEL

Hipokryzją jest oczekiwać lojalności i zaangażowania w firmie, gdy prezes zarabia dziesiątki razy tyle, ile zwykły pracownik.

Cofnijmy się do marca 2011 r., kiedy w wyniku trzęsienia ziemi i tsunami doszło do awarii w elektrowni jądrowej Fukushima Dai-Ichi. Tylko szeroko zakrojone cięcia wynagrodzeń uchroniły jej operatora przed upadkiem. Redukcje płacowe w Tokyo Electric Power Company (TEPCO) zostały rozłożone nierówno – im ważniejszą funkcję ktoś sprawował, tym większy odsetek zarobków tracił. W USA i Europie trudno sobie wyobrazić podobną sytuację. Kadra menedżerska dba głównie o swoją korzyść. Gdy bierze się do ratowania firmy, to kosztem etatów i pensji osób najniższych rangą. Potem zaś przyznaje sobie sowite premie za... wdrożone „oszczędności" kadrowe. W Japonii obowiązują inne normy kulturowe – liderzy stawiają interes podwładnych przed własnym.

Jednym zwolnienie, drugim premia

Amerykański prezes korporacji zarabia w miesiąc tyle, ile szeregowy pracownik przez ponad 23 lata – wynika z raportu Economic Policy Institute. Wielu ekspertów tłumaczy to różnicą obowiązków i kompetencji. Nie zająkną się nawet słowem, że rozbieżność między poborami wąskiej, 1-procentowej kasty top menedżerów a 90-procentową grupą zwykłych pracowników ciągle się powiększa. W 1965 r. na konto CEO wpływało miesięcznie 20 pensji standardowego pracownika. W 1989 r. było to już 58 średnich stawek, a w 2018 – aż 278.

Jak jest w Polsce? Swego czasu krążyła w internecie prześmieszna „korporacyjna" przeróbka wiersza Juliana Tuwima „Pan Hilary". Nowoczesny pan Hilary jest liderem organizacji. Biega, krzyczy, szuka oszczędności, bo budżet się nie spina. „Likwiduje Dział Vendingu,/ Tnie etaty w Marketingu./ Co się da, centralizuje/ Albo też outsoursinguje". I co? Nic na lepsze. Koncern pikuje w dół. „Nagle – spojrzał do lusterka,/ Nie chce wierzyć, znowu zerka,/ I już wie, że zyski zżera/ Jego pensja menedżera" – kończy się współczesna wersja wiersza.

Średnie wynagrodzenie prezesa giełdowej spółki z WIG20 wynosiło w ubiegłym roku ponad 900 tys. zł. Uwzględniając wszelkie premie i dodatki, zarobki przeciętnego szefa to 2,4 mln zł rocznie – wynika z firmowych sprawozdań.

– U nas jest o niebo lepiej niż za oceanem, ale i tak nie ma powodu do zadowolenia. Szczególnie w świetle słów światowego guru zarządzania Petera Druckera, według którego pensja prezesa nie powinna przekraczać dwudziestokrotności zarobków szeregowego pracownika. W przeciwnym razie w przedsiębiorstwie obniża się zaufanie, powstają negatywne emocje, atmosfera w zespole siada – mówi Marcin Przybyłek, trener biznesu i autor antyporadnika „Sprzedaż albo śmierć!?".

Jego zdaniem osoba niezadowolona ze swojego uposażenia i pozbawiona nadziei na podwyżkę zaczyna źle pracować – poczucie sprawiedliwości każe jej dostosować wysiłek i zaangażowanie do kwoty, która co miesiąc zasila jej konto.

– Każdy porównuje swoje zadania do obowiązków innych, następnie analizuje, jak się to ma do zarobków jego kolegów i szefa. Jeśli inni pracują mniej, a zarabiają tyle samo lub więcej, motywacja spada na łeb na szyję – twierdzi Marcin Przybyłek.

To nie jest żadna zawiść

Krytykę zbyt dużych wypłat łatwo wytłumaczyć zazdrością. Chodzi jednak o zwykłe poczucie sprawiedliwości. Nierówności płacowe są niemoralne, ale także szkodliwe z praktycznego punktu widzenia.

> Dziesięcioletnie badanie zrealizowane przez Lancaster University Management School pokazało słaby związek między wynikami firmy a ogromnymi pakietami wynagrodzeń liderów. Stefan Stern i Cary Cooper w bestsellerowej książce „Mity zarządzania" skomentowali to z właściwą sobie brutalnością: „Niektórym ludziom płaci się po prostu za dużo. Parafrazując slogan L'Oreal: oni nie są tego warci!".

– Czy otrzymujący astronomiczne wynagrodzenia prezesi mają tak unikatowe zdolności, że mogą żądać coraz więcej? Kryzysowy rok 2008 pokazał, że niekoniecznie. Menedżerowie odnoszący sukcesy w czasach prosperity nagle nie mogli się wyzkazać zyskami, a nawet wpędzali swoje przedsiębiorstwa w kłopoty. Niektórzy sięgali po antydepresanty i alkohol, by dać sobie radę – mówi Michał Gembal, dyrektor marketingu spółki Arcus.

Dziesięcioletnie badanie zrealizowane przez Lancaster University Management School pokazało słaby związek między wynikami firmy a ogromnymi pakietami wynagrodzeń liderów. Stefan Stern i Cary Cooper w bestsellerowej książce „Mity zarządzania" skomentowali to z właściwą sobie brutalnością: „Niektórym ludziom płaci się po prostu za dużo. Parafrazując slogan L'Oreal: oni nie są tego warci!".

W pierwotnych społecznościach osobnik alfa, czyli zwykle wódz plemienia, nie manifestował swojej wyższości nad pobratymcami. Wiedział, że byłoby to przez innych źle widziane. Swoje przywileje: nieco więcej krów, żon, jedzenia, postrzegał głównie w kategoriach moralnego długu. Zwracał go, gdy wróg próbował wedrzeć się do jego osady. Wtedy stawał na czele grupy wojowników i często oddawał życie za swoich ludzi.

– W obliczu niebezpieczeństwa współczesny lider bierze kosmicznie wielką odprawę i opuszcza firmę, która idzie na dno – obrazowo wyjaśnia Marcin Przybyłek.

Biznes z domieszką empatii

– Destrukcyjny wpływ nierówności płacowych można ograniczyć przez dobre traktowanie pracowników, okazywanie życzliwości i uznania. Tylko że wielu przełożonych ma problem z empatią – zwraca uwagę Jakub Urbański, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Ekspert twierdzi, że wiele osób zaraz po nominacji na stanowisko kierownicze zapada na tzw. chorobę menedżera. To przekonanie, że zostaje się zwierzchnikiem, bo jest się mądrzejszym od wszystkich. Zjawisko dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw, w których o awansach decydują niezbyt jasne kryteria.

– Kierownik lub dyrektor, który wyhoduje w sobie pewność, że wie lepiej, zaczyna widzieć w podwładnych ofiary, traktuje ich instrumentalnie. Wtedy zaczynają się różne patologie, w tym mobbing – tłumaczy Jakub Urbański.

Na jednym ze szkoleń wyjaśniał grupie menedżerów zasady działania pochwały i nagrody w motywowaniu. Usłyszał od nich, że im mniej dowodów wdzięczności, uznania, tym lepiej. Jak refren powtarzał się zwrot „żeby się pracownikowi w d... nie poprzewracało".

– Ci ludzi mówili niekiedy o swoich kolegach i koleżankach, a miałem wrażenie, że opowiadają o folwarcznych chłopach, którzy kombinują, jak najmniejszym nakładem sił odrobić pańszczyznę u swojego pana – oburza się Jakub Urbański.

A przecież można zupełnie inaczej. Przykład daje nie tylko japońskie TEPCO, ale też amerykańska firma Nucor. Jej były szef w okresie ostatniego kryzysu obcinał sobie i członkom zarządu pensje o 75 proc., menedżerom o 50 proc., a najniżej uposażonym o 25 proc. Spółka ta finansowała też studia dzieciom pracowników. Jeden ze zwykłych fachowców miał ich ośmioro. Poszedł do działu HR z pytaniem, czy każde z nich dostanie pieniądze na naukę. Gdy usłyszał odpowiedź twierdzącą, rozpłakał się. Potem powiedział o tym swojej żonie. Ta zaś oznajmiła mu: nie waż się zwalniać z takiej firmy!

Problem w tym, że mentalność polskiego szefa często oddaje wyznanie pewnego aroganckiego bossa, któremu alkohol rozwiązał język: „Żyjemy w epoce współuczestnictwa w poświęceniu. Pracownicy się poświęcają, a ja uczestniczę w dzieleniu się pieniędzmi, z których zrezygnowali". © ℗

nie są tego warci

Kwestia motywacji: Zlikwidowanie dużych różnic płacowych jest jedynym słusznym pomysłem, gdy chcemy pozyskać i zatrzymać w firmie najlepszych pracowników — mówi Marcin Przybyłek, trener biznesu. [fot. WM]

KOMENTARZ PARTNERA

Siłę organizacji tworzą ludzie

Anna Milewska
prezes Skarbiec TFI

Otwarte i czytelne metody zarządzania zaczynają zadomawiać się w polskich firmach. Wskazują na to menadżerowie biorący udział w badaniu przeprowadzonym przez firmę EY. Możemy mieć zatem powody do satysfakcji — wiele wskazuje na to, że polski biznes się ucywilizował w porównaniu z okresem z pierwszych lat transformacji. Coraz więcej osób na kierowniczych stanowiskach wie, że nowoczesne przedsiębiorstwo nie może skupiać się wyłącznie na czysto merkantylnym celu, jakim jest zysk. W długofalowej perspektywie sukces jest ściśle powiązany z ludźmi, identyfikacją pracowników z firmą. Przyjazne procedury, inwestowanie w rozwój zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób, tworzenie warunków do kreatywnego działania jest kluczem do osiągnięcia biznesowego sukcesu. Siłą firmy są bowiem zatrudnieni w niej ludzie — docenienie ich, stworzenie odpowiednich warunków, inspirowanie i zatrzymanie w organizacji jest niezwykle ważnym zadaniem stojącym przed menedżerami zarządzającymi przedsiębiorstwem. Nie ma oczywiście prostej recepty gwarantującej dynamiczny rozwój firmy, warto jednak korzystać z doświadczeń, które zbudowały potęgę globalnych korporacji, wdrażać sprawdzone i skuteczne rozwiązania liderów światowego biznesu. Pewne zasady są bowiem fundamentalne. Idee, o których należy pamiętać w procesie zarzadzania ludźmi i którymi kieruję się od lat w różnych organizacjach, najlepiej odzwierciedlają trzy słowa: otwartość, szczerość i transparentność. Sprawdzają się one na każdym etapie rozwoju firmy, wpływają na jej siłę i potencjał rynkowy. Budując dobrze funkcjonującą organizację i wspierając identyfikację pracowników z firmą, możemy spodziewać się wymiernych efektów biznesowych w długofalowej perspektywie. Zasady te są szczególnie istotne w procesie zarządzania zmianą czy niezbędnej reorganizacji będącej odpowiedzią na wyzwania, jakie niesie coraz bardziej konkurencyjny rynek. Dobrze funkcjonujący organizm, który tworzą pełni ambicji, doceniani za osiągnięcia ludzie, jest prawdziwą miarą sukcesu biznesowego.

Kultura zjada strategię na śniadanie

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Polskie firmy dopiero zaczynają przygodę z wychodzeniem za granicę. Wiele myśli o rynkach bliskich kulturowo i za taki mają m.in. Skandynawię. Grubo się mylą...

Gdy koronawirus szaleje, wiele firm, które nie wyściubiły nosa poza Polskę, pewnie sobie gratuluje, bo nie ma dziś zmartwienia z pracownikami w Chinach, jak np. Huawei, Selena czy Exact Systems, albo klientami, jak LOT, Rainbow i Ecco. Jednak kiedyś będą musiały wyjść za granicę, a wtedy powinny pamiętać, co mawiał Peter Drucker, legendarny konsultant zarządzania: kultura zjada strategię na śniadanie. Marc Fields, prezes Forda rozwinął tę myśl i powiedział, że nie tylko na śniadanie, ale i na lunch, i na obiad. W dość homogenicznej Polsce na zderzenie kulturowe narażone są najbardziej firmy, które wychodzą poza kraj. W finansowaniu polscy zdobywcy mogą dziś liczyć na Fundusz Ekspansji Zagranicznej założony w 2015 r., który współdzieli z nimi ryzyko i do 16 inwestycji za 245,4 mln EUR dołożył 77,6 mln EUR. Co do kulturowych aspektów – firmy są ich coraz bardziej świadome.

Trzeba rozmawiać

Wskazuje na nie Jarosław Sygidus, dyrektor finansowy Izobloku, producenta elementów ze spienionego polipropylenu wykorzystywanych w przemyśle samochodowym, który przejął zakład w Niemczech.

– Przed przejęciem zagranicznej spółki należy jak najlepiej poznać otoczenie prawne, podatkowe, dostępność pracowników na rynku pracy i kulturę organizacji przejmowanego podmiotu. Wszędzie możemy spotkać się z problemami, które w Polsce nie występują, są inne priorytety, inne podejście do rozwiązywania problemów – mówi Jarosław Sygidus.

O konieczności poznania specyfiki kraju ekspansji mówi również Robert Stasik, dyrektor finansowy R22, spółki wspierającej obecność w internecie, która dokonała już kilku przejęć w Europie Środkowej i Wschodniej.

– Warto odbyć kilka bezpośrednich rozmów z różnymi doradcami, omówić propozycję struktury transakcji, przy okazji także można poznać specyfikę kulturową i prawno-podatkową danego kraju – mówi Robert Stasik.

Przy zatrudnianiu zagranicznych kadr radzi stawiać na kompetencje i komunikatywność oraz dopasowanie pracowników do kultury organizacyjnej polskiej spółki.

Na dwoje brexit wróży

Właśnie ze względu na podobieństwa kulturowe dobrze się pracuje w Wielkiej Brytanii Future Processing (FP), firmie IT z Gliwic, która zatrudnia 850 osób.

– Rynek usług jest mocno rozwinięty, klienci rozumieją dość dobrze proces tworzenia oprogramowania dla aplikacji biznesowych. Brytyjczycy są otwarci, nie oczekują świetnej znajomości angielskiego. My, informatycy, lubimy mówić, co nam się nie podoba, nie zawsze zgadzamy się z klientem. To się Brytyjczykom podoba, zwłaszcza że mieli doświadczenia z firmami usługowymi w Indiach, gdzie jest przyjęte, że nie można podważyć zdania klienta, bo nie wypada, spółka na wszystko się zgadza, a potem różnie to wychodzi – mówi Paweł Pustelnik, dyrektor zarządzający FP.

Spółka miała pierwszych klientów w Wielkiej Brytanii, bo tam założyciel spółki studiował i zaczął pracę. W obliczu brexitu FP zaczął szukać klientów z innych rynków.

Dla innych brexit to jednak właśnie powód do otwierania spółki. Tak zrobił m.in. Izodom, producent elementów do domów pasywnych. Firma liczy, że dzięki uruchomieniu działalności w Glasgow i produkcji pod Edynburgiem zaoszczędzi na transporcie, obroni się przed cłem, różnicami kursowymi czy kolejkami na granicy.

Różnorodna Skandynawia

FP stawia obecnie na Skandynawię i rynki niemieckojęzyczne.

– Niemcy to głównie kraj firm MŚP. Angielski niekoniecznie jest używany w firmie, więc dobrze jest znać niemiecki, to podnosi wiarygodność. Zaufanie buduje się długo, etapowo, najlepiej przez stowarzyszenia i izby zrzeszające przedsiębiorców. Podobnie jest w Austrii i Szwajcarii, przy czym Szwajcarzy są najmniej ufni, tu trzeba się dużo pokazywać na konferencjach – mówi Paweł Pustelnik.

Krajów skandynawskich radzi nie pakować do jednego worka.

– Duńczycy są bardzo bezpośredni, od razu mówią, jeśli coś im nie odpowiada, natomiast Szwedzi nie są w stanie powiedzieć czegoś niemiłego. Jednocześnie nie akceptują, jeśli ktoś zaraz po konferencji wysyła im mejla z ofertą, czują się wtedy przytłoczeni, odbierają takie zachowania jako agresywne. Trudno jednak do nich dotrzeć online, trzeba się pokazywać na różnych wydarzeniach, a przy wykonywaniu projektu najchętniej chcieliby, żeby ktoś popracował u nich na miejscu ze dwa-trzy miesiące, zanim zgodzą się na zdalną pracę – opowiada ekspert FP.

Jego spostrzeżenia potwierdza ekspertka.

– Skandynawowie bardzo się między sobą różnią. Z czwórką kolegów z Finlandii, Norwegii, Szwecji i Danii żartowaliśmy, co byśmy robili, gdybyśmy założyli firmę. Szefem musiałby zostać Fin, bo Finowie są dobrzy w organizacji i logistyce. Duńczyka proponowali na szefa marketingu i sprzedaży, bo Duńczyk nawet własnej matce by sprzedał powietrze w butelce. Szwed miał zostać szefem ds. innowacyjności, bo w tym ta nacja jest świetna. Spytałam „a ja?". Mnie chcieli zatrudnić na czarno, żeby zaoszczędzić na podatkach. Norweg spytał, co z nim. Jego postanowili wysłać na ryby, żeby nie przeszkadzał w robieniu biznesu – wspomina Ewa Danela Burdon, która prowadzi w Oslo firmę doradczą Perfect Connection.

Wymienia, na co Polacy powinni zwrócić uwagę.

– W Norwegii i Szwecji zupełnie nie na miejscu jest krytykowanie swojego kraju, tam każdy mówi „my, Norwegowie". Jeśli ktoś zacznie spotkanie od narzekania na Polskę, będzie skreślony. Skandynawowie traktują ustne umowy jako zobowiązujące, więc nie należy obiecywać czegoś, czego nie jesteśmy pewni – mówi Ewa Danela Burdon.

Inny wymiar

O różnicach kulturowych mówi w kilku wymiarach.

– Pierwszy to dystans władzy, czyli piramida vs płaska struktura. W Norwegii niełatwo odróżnić, kto jest szefem, podobnie w Niemczech, Szwecji i Danii, natomiast w Polsce dystans władzy jest wyższy, choć nie tak wysoki jak w Japonii – mówi Ewa Danela Burdon.

Następna różnica dotyczy kultur indywidualnych i grupowych, gdzie europejskie należą do pierwszej kategorii, a azjatyckie i arabskie – do drugiej.

– Kolejny aspekt dotyczy stawiania na jakość życia. Wszystkie kraje skandynawskie, a szczególnie Szwecja, cenią rodzinę, przyjemności i czas wolny. Polska i Niemcy to kultury męskie, tam się pracuje 24/7, trzeba wykonać plan. Jeśli zadzwonisz do Szweda czy Norwega w piątek po 14, pomyśli, że coś z tobą jest nie tak – mówi Ewa Danela Burdon.

Polaków od Skandynawów różni też podejście do niepewności. Tu przypominamy bardziej Azjatów, którzy decyzje podejmują długo, zabezpieczają się przepisami itd. Lęku przed podejmowaniem decyzji nie mają Duńczycy i Szwedzi, nieco większy jest w Finlandii (a poza Skandynawią – w Niemczech). Społeczeństwa można też podzielić na pragmatyczne i normatywne. Polacy, w przeciwieństwie do mieszkańców Chin, Danii, Niemiec, Finlandii i Norwegii, charakteryzują się podejmowaniem decyzji pod wpływem emocji. Natomiast w planowaniu dogadają się z Norwegami, bo myślą w krótkiej perspektywie. Najbardziej do przodu planuje Finlandia. © Ⓟ

KOMENTARZ PARTNERA

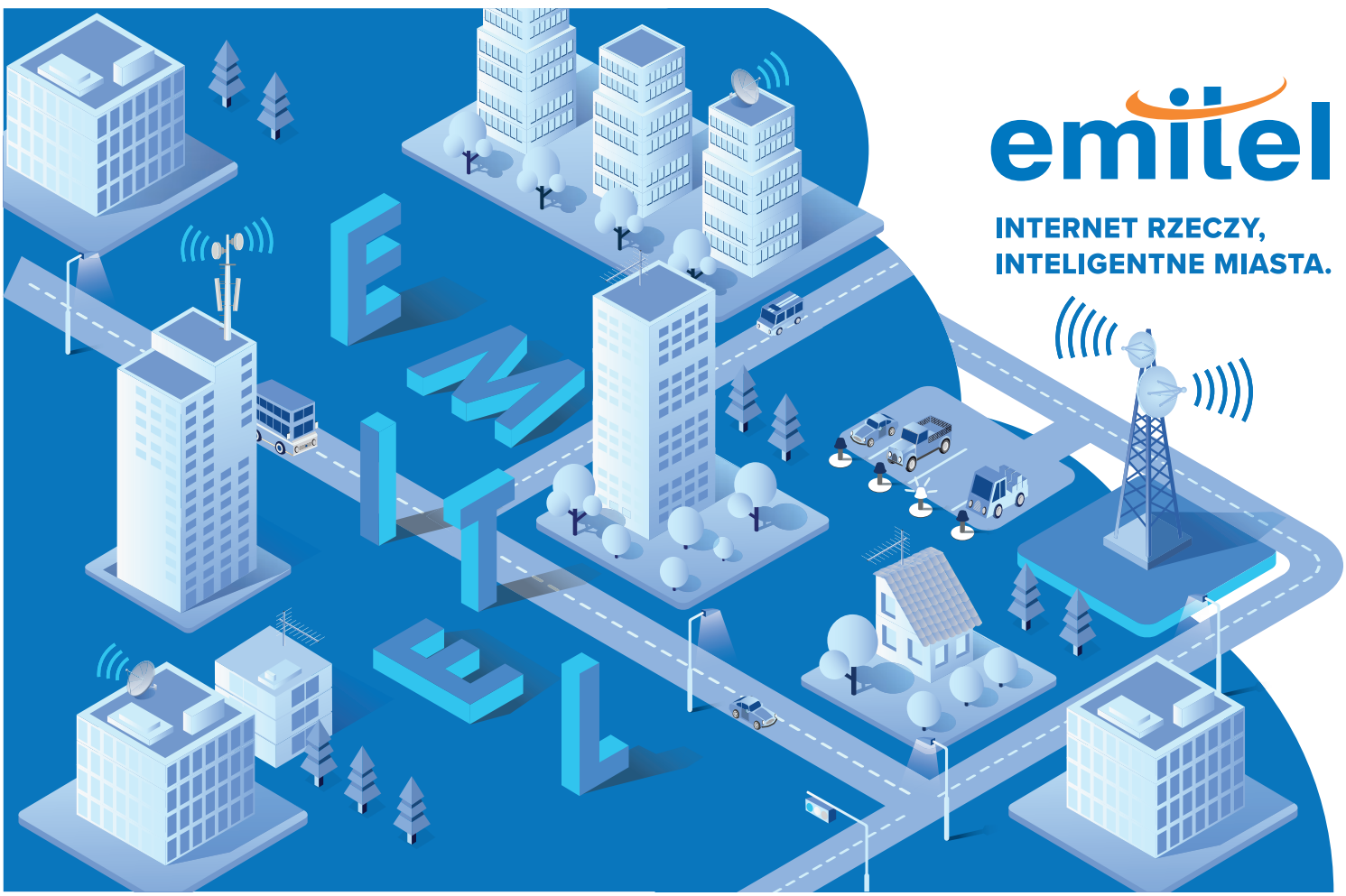
KGHM wykuwa liderów jutra

Magdalena Wróbel
dyrektor naczelny
ds. zarządzania
zasobami ludzkimi
w KGHM Polska Miedź

Dziś w epoce czwartej rewolucji przemysłowej innowacyjne podejście to nie tylko technologia. To przede wszystkich inny rodzaj przywództwa i kultury organizacyjnej. Wieloaspektowe projekty, odrębne dziedziny wiedzy i specjalizacji, dziesiątki, a czasem setki zaangażowanych ludzi — to wszystko sprawia, że dzisiejszy lider musi operować szerokim jak nigdy wcześniej wachlarzem umiejętności społecznych. Szczególnie istotne są tak zwane umiejętności miękkie, jak kreatywność, perswazja czy wywieranie wpływu. Lider musi posiadać kompetencje cyfrowe, w cenie jest tak zwana praca wirtualna i ogólna multidyscyplinarność. Jednak logiczne jest, że o wiele istotniejsza od szerokiego zasobu wiedzy jest sztuka budowania sieci relacji biznesowych i motywowania współpracowników. Lider musi być szybki i skuteczny w działaniu, ale by to osiągnąć, musi być przede wszystkim elastyczny, umieć dostosować się do zmiennych warunków. Ostatecznie tylko dzięki efektywnej kooperacji z ludźmi o różnych profesjach można dziś pracować nad wszelkimi projektami. Ważne stają się wartości, poczucie misji, szacunek dla człowieka, coraz częściej słyszymy, że ludzie potrzebują widzieć sens swojej pracy, misję firmy, na czele której stoi człowiek z misją, silny, zdeterminowany, liderski. Widać to doskonale na przykładzie przemysłu miedziowego, gdzie współpracują ze sobą górnicy, hutnicy, specjaliści w dziedzinie chemii, logistycy i przedstawiciele wielu innych specjalności. Często dziś słyszymy, że w wielu procesach pomagają innowacje. To prawda, ale o ile maszyny pomagają w analizie danych, projektowaniu czy pisaniu kodów, o tyle koordynacja i decyzje muszą pozostawać w gestii człowieka, bo tylko odpowiedni człowiek pokieruje pozostałymi ludźmi i tym samym wykorzysta potencjał cyfrowych innowacji.

Dostrzegamy, jak bardzo te idee łączą się z ideami zawartymi w strategii KGHM. Efektywność, e-przemysł, elastyczność — to filary strategii spółki, ale też filary nowoczesnego przywództwa. Z tego też względu w KGHM realizujemy programy, które pozwolą na oszlifowanie menedżerskich talentów i wykucie liderów jutra. Trwa rekrutacja do II edycji projektu Przewodnicy — Szkoły Przywództwa KGHM, w której studenci i absolwenci przygotowujący się do przyszłej pracy w biznesie odbędą szkolenia pod okiem ekspertów z KGHM oraz doradców z Polski i USA. Realizujemy także takie projekty, jak Kompetencje przyszłości, Akademia 4E czy Kompetentni w branży. Dzięki nim przekazujemy utalentowanym adeptom zarządzania nasze doświadczenie oraz poszukujemy najistotniejszych cech dla menedżerów przyszłości. Wiemy bowiem, że dziś, w dobie czwartej rewolucji przemysłowej, tym bardziej prawdziwe jest zdanie, że rozwój nie może się dokonywać bez skutecznego lidera.

REKLAMA



Firma to nie folwark

MIROSŁAW KONKEL

Amerykańsko-radziecki wyścig o panowanie w kosmosie dopiero się rozkręcał. Aby wzmocnić morale inżynierów i astronautów, prezydent John F. Kennedy odwiedził centrum NASA. W pewnym momencie przywódca zauważył sprzątającego dozorcę i podszedł do niego, aby się przywitać. „Cześć, nazywam się Jack Kennedy, jestem prezydentem USA – powiedział. –A ty, czym się tutaj zajmujesz?". „Wysyłam człowieka na Księżyc, panie prezydencie" – brzmiała odpowiedź. Ciekawe, ilu pracowników w Polsce wykazuje się podobnym zaangażowaniem i równie mocno identyfikuje się ze swoją firmą, zadaniem czy rolą.

Marchewką czy kijem

Co trzeci Amerykanin jest zainspirowany pracą. Mniej więcej połowa wykonuje zadania służbowe bez entuzjazmu, a co piąty zatrudniony nie cierpi swojej roboty, ciągle narzeka i własnym niezadowoleniem zaraża innych – wynika z badań instytutu Gallupa. W Polsce odsetek osób, które obowiązki zawodowe traktują w kategoriach pańszczyzny, jest podobny jak w USA – ocenia dr Sławomir Jarmuż, psycholog, trener biznesu i współwłaściciel firmy szkoleniowej Moderator we Wrocławiu. Na domiar złego brak satysfakcji i zaangażowania dotyczy nie tylko skromnie opłacanych pracowników liniowych, lecz także korporacyjnej elity.

– Jeśli naszymi przedsiębiorstwami zarządzają sfrustrowani najemnicy, jak się spodziewać, że ich podwładni będą pełni energii, zapału i pasji? – pyta retorycznie dr Sławomir Jarmuż.

W menedżerskim repertuarze dominują dwie metody motywowania: marchewki lub kija. Który z tych środków jest na topie? To zależy od charakteru i temperamentu szefa, tzw. kultury organizacyjnej firmy oraz etapu, na jakim znajduje się przedsiębiorstwo lub gospodarka. W trudnych okresach popularność zyskują rozwiązania siłowe (na twoje miejsce jest dziesięciu lepszych). Gdy kryzys mija, do łask wraca humanitarny styl zarządzania. Pracownicy rozpieszczani są podwyżkami i hojnymi programami świadczeń pozapłacowych.

Dziś nastały czasy marchewki albo ziarna, jakby powiedział znany psycholog prof. B.F. Skinner. W serwisie YouTube można podziwiać, jak motywuje on gołębia do wykonania pełnego obrotu, nagradzając go ziarnem. Filmik sugeruje, że w podobny sposób wpływa się na ludzi: wystarczy użyć metaforycznego ziarna – premii, publicznych pochwał, obietnicy awansu, a zrobią wszystko, czego zwierzchnik od nich oczekuje. Brzmi sensownie, prawda? Sęk w tym, że większość najnowszych badań pokazuje całkowitą nieskuteczność metody „na dziobiącego gołębia": nawet jeśli zatrudniony dostaje podwyżkę, nadto kartę podarunkową, refundację studiów MBA i samochód służbowy, korelacja między tymi zachętami a jego wydajnością, zaangażowaniem i rozwojem zawodowym jest ujemna.

– Bądźmy szczerzy: uściskiem ręki prezesa nie zapłacimy rachunków. Niemniej po zaspokojeniu potrzeb podstawowych dodatkowe trzysta złotych nie sprawi, że przeciętny pracownik stanie się wybitny i zacznie przekraczać plany produkcyjne lub sprzedażowe – uświadamia Sławomir Jarmuż.

Gratyfikacja emocjonalna, czyli pochwała, podziękowanie, uśmiech, przynosi więcej pożytku. Poza tym nic nie kosztuje. Mimo to szefowie rzadko sięgają po to narzędzie. To nie tylko polski problem. „Robienie dobrej roboty przypomina sikanie w spodnie, gdy masz na sobie ciemny garnitur. Ty odczuwasz przyjemne ciepełko, ale nikt inny tego nie widzi" – pisał w bestsellerowej książce „Dawaj i bierz" amerykański psycholog Adam Grant. Co firmy tracą, zaniedbując pozytywne motywowanie? Odpowiedź przynosi ogólnopolskie badanie „Indeks doceniania", zrealizowane przez Preeshare, AmRest, Allegro, Employer Branding Institute i HRM Institiute. Spółki dysponujące systemami doceniania notują o 27 proc. wyższe przychody, mają o 50 proc. lepsze wyniki sprzedaży i o 50 proc. większą moc tworzenia trwałych więzi z klientami. Ich pracownicy są o 38 proc. bardziej produktywni.

Lęk o autorytet

Dlaczego szefowie są powściągliwi w wyrażaniu uznania? Często wynika to z ich nieporadności społecznej. Albo z lęku o swój autorytet.

– Menedżer nie musi być wylewny. Ważne, żeby pracownicy czuli, że jest po ich stronie, że się nie wywyższa, skraca dystans i zachowuje się naturalnie – uważa Sławomir Jarmuż.

Gorzej, jeśli podwładni mylą życzliwość zwierzchnika z jego słabością. Więc czy skracać dystans? Tylko wtedy, gdy mamy do czynienia z osobami dojrzałymi, które tego nie wykorzystają przeciwko nam – ostrzega dr Jarmuż.

Niekiedy na krótką metę skuteczniejszy jest kij, czyli niezadowolona mina bossa, nagana z wpisaniem do akt, groźba zwolnienia. W książce „Szef to zawód" psycholodzy Wojciech Haman i Jerzy Gut napisali, że nie znają przypadku uratowania bankrutującej firmy przez kogoś, kto nie stosowałby dyktatorskich metod. W okresie prosperity natomiast taki przełożony wylatuje pierwszy – żaden pracodawca nie pozwoli, by tyran, despota, dręczyciel zepsuł mu opinię na rynku.

Skoro ani kij, ani marchewka, to co? Autorzy za jedną z najważniejszych kompetencji lidera uważają dostosowanie zachowania do okoliczności, czyli elastyczność. Jej przeciwieństwem jest nerwica: stan, w którym przełożony czuje, że nie ma wyboru i musi się zachować tylko w jeden sposób, np. zrugać niezdyscyplinowanego pracownika lub – przeciwnie – obchodzić się z nim jak z jajkiem, choćby codziennie znieważał klientów i wynosił z biura spinacze. Jako antidotum na szefowską nerwicę Wojciech Haman i Jerzy Gut zalecają tworzenie, trenowanie i stosowanie nowych scenariuszy. Dzięki temu można przekroczyć swoje stereotypowe zachowania i role.

Czy aby ideałem nie jest kontrola rozumiana jako prowadzenie za rękę? W dziele o państwie Platon pisał, że najważniejsze, by żaden człowiek nie pozostawał nigdy bez kierownictwa, nie działał po swojemu i na własną rękę. Ten często stosowany sposób kierowania ludźmi zapewne kiedyś się sprawdzał. Dziś biznes jest jednak zbyt złożony, a firmy zatrudniają za dużo osób, aby nadal stosować tego rodzaju mikrozarządzanie.

Platońska koncepcja jest kontrproduktywna, jak powiedzieliby Amerykanie. Co się dzieje, kiedy w ogromnej, anonimowej organizacji szef choćby na chwilę znika z pola widzenia? Zatrudnieni często nie wiedzą, co począć ze swoją na moment odzyskaną autonomią, są jak dziecko we mgle – mówi dr Julia Kołodko, doradca w dziedzinie nauk behawioralnych.

Czy nie nazbyt przesadzony opis? Bynajmniej. Wystarczy spojrzeć na konsultantów z infolinii, którzy bez instrukcji kierownika, formalnych dyrektyw, skryptów i procedur nie są w stanie odpowiedzieć nawet na najprostsze pytania klienta.

Wyuczona bezradność w wersji korpo? Raczej folwark – by odwołać się do badań socjologa Janusza T. Hryniewicza. Według profesora polscy menedżerowie przejawiają postawy wodzowskie, autorytarne lub – w najlepszym przypadku – biurokratyczne. Co gorsza, pracownikom zwykle w to graj. Bo co z tego, że przełożony przypomina groźnego i nieprzewidywalnego ekonoma z XVIII-wiecznego folwarku, skoro łatwo go udobruchać. Odrobina uniżenia, pokory to niewielka cena za święty spokój – wolność od myślenia, odpowiedzialności i samodzielnych decyzji.

Chodzi o sens

Jedna z najnowszych koncepcji zaangażowania głosi, że jest to pozytywne uczucie spełnienia związane z pracą, wynikające z trzech czynników: wigoru, absorpcji i oddania.

– Wigor to energia niezbędna do wykonywania codziennych zadań, odporność fizyczna i siła mentalna. Absorpcja jest wtedy, gdy potrafimy się zatracić w swoich obowiązkach, zapominając o upływającym czasie. Oddanie wiąże się natomiast z dumą, poczuciem sensu, pełną identyfikacją ze swoją pracą, rolą i funkcją – tłumaczy Bartłomiej Brach, antropolog organizacji i trener biznesu.

Jego zdaniem polscy pracodawcy już wiedzą, jak dbać o wigor pracowników. Wskazują na to m.in. działania z dziedziny work-life balance, coraz lepiej urządzone biura, ergonomiczne meble i sprzęty, a także abonament medyczny i karnety sportowo-rekreacyjne. Co się tyczy absorpcji: w tej dziedzinie dopiero ostatnio coś drgnęło – twierdzi ekspert. Przykładem są badania mające na celu dostosowanie osoby do rodzaju wykonywanej pracy. Jeśli, dajmy na to, programista woli realizować swoje obowiązki w samotności, nie każe mu się siedzieć w zatłoczonym open space'ie, ale dostaje osobne pomieszczenie.

– Najgorzej jest z ostatnim elementem zaangażowania: identyfikacją. Wprawdzie jeden z największych krajowych ubezpieczycieli realizował kampanię „Twoja praca ma sens", są to jednak nieliczne inicjatywy w tej sferze. Mało które przedsiębiorstwo zwraca uwagę na duchowe aspekty kariery zawodowej i pokazuje, że przez pracę można zmieniać świat na lepsze – ocenia Bartłomiej Brach. © ℗

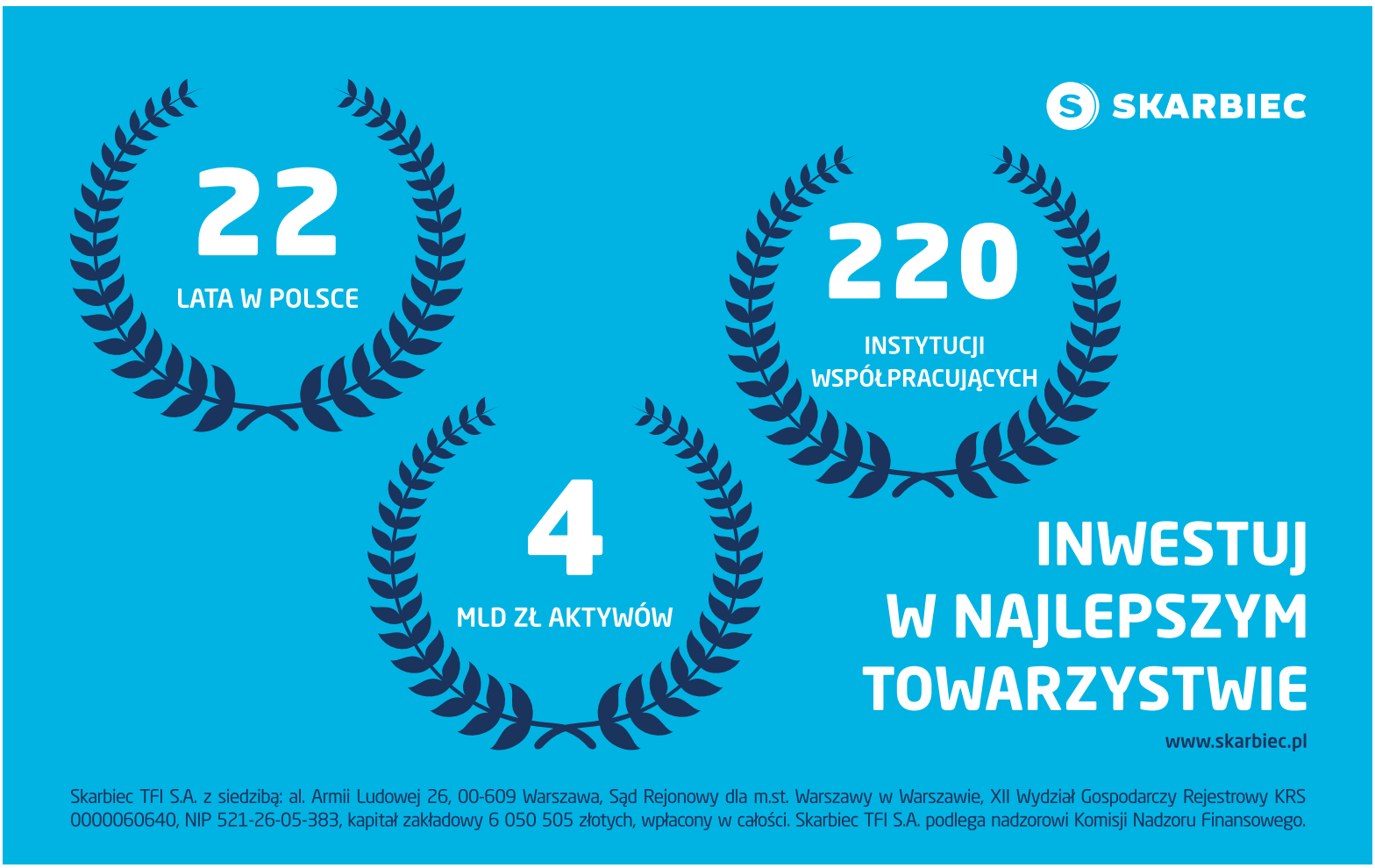
KOMENTARZ PARTNERA

Ekspansja, innowacje, kultura

Wioletta Kandziak
dyrektor wykonawcza
ds. kadr w PKN Orlen

Perspektywiczne myślenie biznesowe, gotowość do wprowadzania zmian organizacyjnych oraz ich umiejętne wdrażanie to kluczowe elementy, którymi powinno cechować się przedsiębiorstwo dążące do rynkowego sukcesu. Wiąże się to z koniecznością realizacji wielokierunkowych działań, które z punktu widzenia polskich firm nie zawsze są podejmowane w wystarczającym zakresie.
Udział naszych firm w rynku międzynarodowym jest nadal niewielki. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez EY 40 proc. polskich menedżerów wysyła lub zamierza wysyłać pracowników za granicę. Warto odnieść to do wyników z zagranicy, według których zaledwie 25 proc. europejskich firm średniej wielkości planuje ekspansję międzynarodową. Rodzimi przedsiębiorcy wiedzą, jak zainteresować swoimi produktami i usługami globalnych konsumentów, jednak zazwyczaj nie jest to efekt długoterminowej strategii ukierunkowanej na ekspansję zagraniczną, a jedynie jednorazowe działania doraźne. PKN Orlen wybija się z tego schematu, nieustannie rozwijając i poszerzając działalność poza granicami Polski.
Jednym z kluczy do sukcesu przedsiębiorstwa jest inwestowanie w nowe technologie, które mogą w znacznym stopniu ułatwić budowę przewagi konkurencyjnej. Według badań EY 45 proc. polskich przedsiębiorców dobrze ocenia przygotowanie swoich firm do wykorzystania potencjału, jaki niosą za sobą innowacyjne rozwiązania. PKN Orlen wpisuje się w tę grupę dzięki rozwiniętemu zapleczu technologicznemu. Wdrażamy i poszukujemy nowych możliwości w zakresie petrochemii i biopaliw. Inwestujemy w rozwiązania przyszłości, takie jak elektromobilność czy morskie farmy wiatrowe. Jesteśmy także w trakcie budowy Centrum Badawczo-Rozwojowego w Płocku, które będzie miejscem wymiany doświadczeń między przedstawicielami świata biznesu i nauki.
Istotnym elementem skutecznego biznesu wpływającym na jego efektywność jest kultura organizacyjna panująca w firmie, na którą składają się m.in. wartości i zasady postępowania. W PKN Orlen ważne są dla nas przyjazne warunki pracy, szeroki pakiet benefitów, bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, przejrzystość podejmowanych działań, wzajemny szacunek oraz profesjonalizm. Menedżerowie w badaniu wskazywali, że zarządy polskich firm wyciągają właściwe wnioski z własnych niepowodzeń, doceniają różnorodność opinii oraz pozytywnie oceniają atmosferę kreatywności panującą w ich zespołach.
Według raportu w obszarze przywództwa głównym problemem polskich firm jest brak skutecznej komunikacji między kadrą zarządzającą a pracownikami. 25 proc. respondentów negatywnie oceniło sposób przekazywania przez menedżerów informacji dotyczących nowych projektów, przez co pracownikom brakuje poczucia, że są one zgodne z DNA organizacji. Aby usprawnić ten element, warto wdrożyć odpowiednie standardy, procedury oraz narzędzia komunikacyjne, które pomogą usystematyzować zasady przekazywania informacji między pionami firmy.
Przed polskimi menedżerami oraz HR-owcami stoi obecnie wiele wyzwań, wśród których najpoważniejsze to m.in. zmieniające się regulacje prawne, zmiany demograficzne, budowa przemyślanej strategii employer brandingowej czy automatyzacja procesów. PKN Orlen, działając globalnie, stara się inspirować dobrymi praktykami, motywując do wprowadzania pozytywnych zmian, zakładania ambitnych celów oraz zachowywania najwyższych standardów we wszystkich obszarach działalności.

REKLAMA



Ryzyk-fizyk? Tak to nie działa

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Zarządzanie ryzykiem ewoluowało, bo też zagrożeń jest dużo więcej niż kiedyś. Dziś trzeba być omnibusem, przestrzegać procedur, a jednocześnie mieć miękkie umiejętności.

Nikt nie wie więcej o ryzyku niż bankowcy. Ostatnie lata dały im w kość. Zagrożeń – nie tylko w sektorze finansowym – przybywało lawinowo.

– Jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku obszarem zajmował się zazwyczaj Chief Credit Officer, czyli to ryzyko kredytowe było dla banków podstawowe. Potem doszło ryzyko rynkowe i operacyjne, które wiąże się z wdrażaniem rekomendacji bazylejskich. Po kryzysie finansowym w 2008 r. w rekomendacjach bazylejskich pojawiło się ryzyko płynności. Dziś dużo uwagi poświęca się szeroko pojętym niefinansowym rodzajom ryzyka, takim jak ryzyko modeli, ryzyko reputacyjne czy cyber risk – mówi Konrad Kompa, dyrektor w departamencie zarządzania ryzykiem Credit Suisse.

Pracownik może uciec

To dopiero początek długiej listy zagrożeń. Należy do nich – bez względu na branżę – sytuacja rynkowa.

– Nasza turecka spółka miała problem z przelewem bankowym. Zaginął na dwa tygodnie w momencie inwazji wojsk tureckich w północnej Syrii – wspomina Paweł Gos, prezes spółki Exact Systems, zajmującej się kontrolą jakości w fabrykach motoryzacyjnych.

Jego zdaniem najważniejszym zagrożeniem, z którym musi się zmierzyć spółka usługowa, są działania konkurencyjne pracowników – menedżerowie mogą założyć własną firmę i zabrać do niej klientów. Problemem jest też dostępność wykwalifikowanych osób.

– Czasem jesteśmy zmuszeni przyznać, że nie zdążymy z projektem, bo brakuje pracowników. Klient mógłby powiedzieć, że to go nie interesuje, a nasi pracownicy powinni wziąć nadgodziny. Siadamy jednak wspólnie i się zastanawiamy. Czasem warto zainwestować w jakiś komponent produktu, kupić go na rynku i podzielić się inwestycją – opowiada Tomasz Rachwał z Future Processing, firmy IT z Gliwic odpowiadającej za ryzyko projektowe, które w Future Processing traktowane jest wyjątkowo.

Szczerość popłaca

– Staramy się klientom otwarcie mówić o ryzyku projektów IT. To nie jest powtarzalna praca, zdarza się, że się nie udają. W klasycznym podejściu do ryzyka wykonawca szacuje je i od niego uzależnia cenę. My staramy się do tego podejść inaczej. Zamiast windować cenę, mówimy klientowi, jeśli czujemy, że jakiś komponent jest niepewny. Dzięki temu przenosimy rozmowę na inny poziom, wspólnie się zastanawiamy, co zrobić, żeby ryzyko się nie zmaterializowało – mówi Tomasz Rachwał.

Taka szczerość aż do bólu czasami... boli, ale tylko na krótką metę.

– Mieliśmy ostatnio klienta, któremu powiedzieliśmy, że zamówiony przez niego produkt może nie

KOMENTARZ PARTNERA

Ewolucja kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw

Przemysław Stalica
Dyrektor Pionu
Zasobów Ludzkich
w Banku Pekao

Wnioski płynące z raportu EY nie są zaskakujące. W ostatnich latach doświadczamy istotnej ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. Spowodowane jest to głównie zmianą stylu zarządzania oraz rozwojem i rosnącą dojrzałością przywódczą polskich menedżerów. Choć nadal mogą panować przekonania i stereotypy, że polskie firmy są mocno zhierarchizowane i zarządzane w sposób autorytarny, jest to obraz mocno nieaktualny. Polscy liderzy coraz bardziej doceniają partycypacyjny styl zarządzania, rolę atmosfery oraz swobodną i otwartą komunikację. Coraz powszechniejsze jest też przekonanie, które szczególnie mnie cieszy, że sukces firmy zależy w znacznej mierze od jej pracowników i stworzonych dla nich warunków do jego budowy. Oprócz samego nastawienia pracowników i menedżerów kulturę organizacyjną kształtuje szereg mechanizmów wewnętrznych. Poziom biurokracji i komplikacji procesów, sposób podejmowania decyzji, komunikacji, a nawet rekrutacji pracowników do zespołu wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa. Organizacje, które chcą opierać strategię na tworzeniu innowacyjnych produktów, powinny więc nie tylko korzystać z kreatywnych metod pracy, jak design thinking czy agile, ale przede wszystkim wspierać pracowników w kreowaniu twórczych rozwiązań. Wiąże się to zarówno ze wsparciem ich przez menedżerów w codziennej pracy, jak również zapewnieniem im poczucia samodzielności i autonomii w podejmowaniu decyzji. Nie można też zapomnieć o przestrzeni i otwartości w zakresie ewentualnych błędów, które w przypadku eksplorowania nowych obszarów są nieuniknione.

Bez stworzenia kreatywnej atmosfery, motywacji i zaangażowania pracowników w organizacji nie da się osiągnąć ambitnych celów strategicznych i znacząco rozwijać się technologicznie. W świetle powyższych badań jest więc jeszcze przestrzeń do działania dla polskich firm. Z jednej strony menedżerowie stwarzają warunki do kreatywnej pracy, ale z drugiej — podchodzą z pewną rezerwą do inwestowania w projekty eksploracyjno-badawcze. Obserwuję także różnice między przedsiębiorstwami międzynarodowymi działającymi w Polsce — gdzie kluczowe decyzje podejmowane są globalnie, w zagranicznych centralach — a rodzimymi organizacjami. W polskich firmach, których właściciele, zarządy i menedżerowie mają pełną suwerenność i decyzyjność, kreatywność pracowników stanowi o rozwoju przedsiębiorstw teraz i w przyszłości.

przynieść mu oczekiwanych korzyści. Sądziliśmy, że za trzy lata, gdy będzie gotowy, nie będzie miał rynkowego uzasadnienia. Moglibyśmy oczywiście uznać, że jest zamówienie, realizujemy je, nasza firma zarabia. Zrezygnowaliśmy jednak z bezsensownego projektu. Kończymy współpracę z tym klientem, ale mamy przeświadczenie, że zrobiliśmy coś dobrego, a on do nas wróci – mówi ekspert Future Processing.

Brudny węgiel

Firmy muszą brać pod uwagę także ryzyko reputacyjne, które wiąże się z zaangażowaniem w niepopularne obszary. Względnie nowe są cyberzagrożenia, które dotykają firm z wszystkich branż.

– Na świecie obserwujemy też zmianę myślenia o gospodarce reprezentowaną przez nowe pokolenie przedsiębiorców i inwestorów. Coraz więcej mówi się o nowych inwestycjach w kontekście ich oddziaływania społecznego. Oprócz zwrotu analizuje się wpływ takich inwestycji na szerokie spektrum aspektów społecznych, jak m.in. zmiany środowiskowe bądź też zwiększenie możliwości edukacyjnych czy zarobkowych dla osób narażonych na wykluczenie społeczne. Pojawiają się fundusze, które inwestują tylko w organizacje z polityką zatrudnienia zapewniającą gender balance. Na świecie ten trend jest coraz bardziej widoczny i powoli zaczyna docierać do Polski – uważa Aneta Kocemba-Muchowicz, szefowa warszawskiego biura Credit Suisse.

Więcej pracy

Większa liczba zagrożeń wymaga nowych kompetencji.

– Tradycyjnie za ryzyko w bankach odpowiadały osoby z backgroundem w ocenie kredytów. Obecnie zakres odpowiedzialności departamentu zarządzania ryzykiem znacznie się poszerzył, dlatego potrzebne są osoby z różnorodną wiedzą. Niejednokrotnie Chief Risk Officer zostaje członkiem zarządu, co świadczy o wadze tego obszaru – mówi Konrad Kompa.

– Ponieważ jest więcej zagrożeń, przybywa regulacji, które należy w odpowiednim czasie wdrożyć. Bazylea I weszła w życie w 1988 r., Bazylea II w 2004 r., Bazylea III w 2010 r., a kolejne przepisy pojawiły się już w 2014 r. Odstępy między zmianami przepisów są coraz krótsze – mówi Michał Rybski zarządzający warszawskim zespołem Enterprise Strategic Risk w Credit Suisse.

To oznacza, że przybywa pracowników zajmujących się ryzykiem.

– W warszawskim oddziale robi to 200 osób, we wrocławskim 350. Wzrost zespołu w Polsce przerósł moje oczekiwania – przyznaje Konrad Kompa.

Procedury i elastyczność

Nie ma jednej recepty na zarządzanie ryzykiem. Eksperci Credit Suisse zaznaczają, że procedury to podstawa, szczególnie w bankowości.

– Jesteśmy silnie regulowaną branżą. Trudno zresztą, żeby w zatrudniającej 50 tys. osób spółce działać bez nich. Nie można jednak polegać wyłącznie na procedurach, ponieważ otoczenie zewnętrzne zmienia się zbyt szybko. Należy zachować zdrowy rozsądek, rozumieć kontekst biznesowy i myśleć nieszablonowo – mówi Konrad Kompa.

Ważna jest elastyczność.

– W krajach, w których istnieje ryzyko rynkowe, w naszym przypadku to Turcja i Rosja, należy wybrać taką formę działalności, żeby można było szybko reagować na zmiany. Zamiast spółki akcyjnej, gdzie do podjęcia decyzji potrzebne jest walne, lepsza jest spółka z o.o., która pozwala szybko podejmować działania, np. przetransferować kapitał do bezpiecznej lokalizacji – mówi Paweł Gos.

Exact Systems także stosuje procedury.

– Zabezpieczamy odpowiednimi klauzulami zakaz konkurencji menedżerów naszych zagranicznych spółek. Motywujemy ich też, żeby nie myśleli o otwieraniu konkurencyjnej firmy, np. oferując im atrakcyjne ścieżki awansu. Zaczęliśmy też pracę nad programem menedżerskim – mówi Paweł Gos.

Exact Systems kontroluje też regularnie zagraniczne spółki, żeby mieć pewność, że działają zgodnie z zasadami korporacyjnymi grupy.

Zupełnie inne podejście jest w start-upach.

– Korporacyjne metody zarządzania ryzykiem u nas się nie sprawdzają, bo świat prawdziwej innowacji jest trudno przewidywalny. Dlatego codziennie rozmawiamy, definiujemy i mapujemy ryzyko, budujemy sposoby jego minimalizacji, ale i tak rzeczywistość nas zaskakuje. Kluczem są zwinne metody, gotowość do szybkich zmian kierunku rozwoju. Nie czekamy długo z podjęciem decyzji, jeśli stwierdzimy, że jakieś działanie było ślepą uliczką – twierdzi Tomasz Gondek, prezes firmy SensDx.

Podaje przykład: spółka projektowała czujnik patogenów i z badań marketingowych wynikało, że powinien mieć inny design dla lekarzy, a inny dla konsumentów. Badania przeprowadzone na lekarzach wykazały, że wolą jednak model dla konsumentów.

– W dwa dni zdecydowaliśmy, że będzie jeden wspólny produkt – mówi Tomasz Gondek. © ℗

KOMENTARZ PARTNERA

Rewolucję trzeba zacząć od liderów

Jacek Siwiński
prezes firmy VELUX Polska

Wiele firm wyraża duże zadowolenie z tempa rozwoju, wzrostu przychodów i ekspansji w kraju i na rynkach zagranicznych. Jednocześnie bardzo częsta jest opinia, że firmy nie wyczerpały jeszcze wszystkich szans rozwojowych — choćby w obszarach innowacyjności, obecności na rynkach zagranicznych, efektywności organizacyjnej i uwolnienia pełnego potencjału pracowników. Wybrzmiewa ona także w najnowszym badaniu EY, przeprowadzonym w ramach projektu „Zarządzanie po polsku". To bardzo dobry sygnał i optymistyczny punkt wyjścia, ale wykorzystanie tych możliwości rozwoju nie jest takie proste. Szybkość zmian otaczającego nas świata stawia nowe wyzwania przed firmami i ich kadrą zarządzającą. Typowy model zarządzania, w którym menedżerowie mają większą wiedzę i umiejętności niż członkowie ich zespołów, odchodzi i jest zastępowany nowymi modelami współpracy niehierarchicznej, projektowej, międzyfunkcyjnej, zwinnej. Rola lidera ewoluuje w kierunku moderowania współpracy w organizacji w taki sposób, aby umożliwić właściwy przepływ wiedzy i informacji, uwolnić potencjał ludzi w celu tworzenia dodatkowej wartości dla klientów firmy i ważnych interesariuszy. Takie zmiany wymagają od menedżerów jeszcze większych kompetencji w zakresie komunikacji, jasnego przedstawienia wizji organizacji oraz zaangażowania ludzi w realizację wspólnych celów, które oni uznają za ważne. Liderzy powinni odchodzić od narzucania gotowych rozwiązań na rzecz uwalniania potencjału innowacyjności, który drzemie w podległych im zespołach, oraz dawania im przestrzeni do samorealizacji. Muszą nauczyć się pracować z ryzykiem braku pełnej kontroli oraz braku stuprocentowych rozwiązań problemów od samego początku. Rolą liderów, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, staje się pozyskanie właściwych ludzi do współpracy oraz stworzenie systemu wartości, w którym ludzie ci będą mogli skutecznie pracować. Taki system wartości jest o tyle ważny, że definiuje standardy współpracy, które stają się elementem łączącym wszystkich w organizacji. Z badania EY wynika, że poziom przywództwa w polskich firmach oceniany jest przeciętnie i można założyć, że jest to jeden z czynników hamujących rozwój. Widzę ryzyko, że bez fundamentalnych zmian kompetencji liderów i ich podejścia do potencjału pracowników postęp w firmach nie będzie przebiegać we właściwym tempie. Dlatego warto uważnie pracować z kadrą kierowniczą nad kształtowaniem nowych standardów przywództwa.

Wybierz drogę mniej uczęszczaną

MIROSŁAW KONKEL

Sprowadzanie wszystkiego do technologii i funduszy UE świadczy o tym, że nasi szefowie niewiele wiedzą o innowacjach.

Czy polską kadrę menedżerską cechuje niezgoda na status quo? Zdaje się to potwierdzać badanie KPMG, które na listopadowej konferencji „Pulsu Biznesu" – Research&Innovation Forum – zaprezentował dr Jerzy Kalinowski, doradca zarządu tej spółki. 69 proc. dyrektorów generalnych twierdzi, że mierzą się z problemami, z którymi wcześniej nie mieli do czynienia. 89 proc. obawia się, że produkty i usługi ich przedsiębiorstw za trzy lata przestaną być dla klientów atrakcyjne. Ale można głosić konieczność zmian, a mimo to ich nie wdrażać – podkreślał prelegent.

Innowacyjność w wielu przedsiębiorstwach należy do pustych haseł w stosie dokumentów strategicznych czekających na przemiał. Deklaruje się ją, ale nie wspiera. Dlatego ze świecą szukać firm, które uruchamiają dodatkowe systemy motywacyjne dla osób zgłaszających pomysły racjonalizatorskie, tworzą dla nich osobne stanowiska i pomagają w robieniu kariery. To problem nienowy. Już w 2011 r. pisaliśmy na łamach „PB" o sondażu przeprowadzonym przez socjologów z Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej (AGH) w Krakowie, według którego łamanie konwencji i ponoszenie ryzyka akceptuje się tylko w czterech na 10 biznesów i jedynie w co drugim zatrudnieni mogą decydować o sposobie wykonywania pracy. Jeden z naszych komentatorów powiedział wtedy, że z innowacyjnością w polskich firmach jest jak ze stosunkiem przerywanym: daje przyjemność, ale nie do końca. Niby szef żąda od ciebie pomysłów, ale gdy mu je zgłaszasz, widzisz jego niezadowoloną minę.

Finezja rodzi się z głodu

Nie wszyscy się zgadzają z tak surową oceną. Igor Janke, partner zarządzający w agencji R4S, pracuje z przedstawicielami różnych branż i jest pod wrażeniem ich odwagi w myśleniu. Nie wyklucza, że klienci, którzy do niego trafiają, są bardziej agresywni – w dobrym znaczeniu tego słowa. Ma jednak wrażenie, że wielu krajowych przedsiębiorców za punkt honoru obrało ciągły rozwój i parcie do przodu. Chodzi o technologie? Nie tylko.

– Style kierownicze, organizacja pracy, kultura firmy są dziś równie ważne jak system IT wspomagający produkcję, sprzedaż czy marketing. Najnowsze rozwiązania high tech nie dadzą spodziewanych korzyści, jeśli równocześnie nie usprawnia się modeli zarządzania – twierdzi reprezentant R4S.

Innowacyjność to inwestycja, która szybko się zwróci. Ale jak to powiedzieć małej firmie na dorobku, którą ledwo stać na pensje pracowników? O byciu w awangardzie zmian nie zawsze decydują duże budżety. A gdy przedsiębiorstwo nie ma wizji – albo nie jest przyparte do muru – może w mig roztrwonić każdą kwotę. Ekonomista i były trader Nassim Taleb w książce „Antykruchość" przytacza starożytną sentencję „finezja rodzi się z głodu" i drwi z ludzi, którzy uważają, że „droga do innowacyjności wiedzie przez fundusze wsparcia, kontrolowane

Po co: Nie chodzi o to, by było inaczej, ale żeby było lepiej. Jeśli organizacyjna lub technologiczna zmiana nie wpływa na wyniki firmy, warto się zastanowić nad jej sensem — mówi Igor Janke, partner zarządzający w agencji R4S. [fot. WM]

przez aparat biurokratyczny, precyzyjne plany oraz zajęcia prowadzone w Szkole Biznesu Uniwersytetu Harvarda przez Niezwykle Utalentowanego Profesora Innowacji i Przedsiębiorczości (który nie ma na koncie żadnej innowacji)". Innymi słowy: potrzeba jest matką wynalazku. Rewolucyjne pomysły biorą się z niedoboru, braku, a nie z nadmiaru – pieniędzy, czasu i innych zasobów. Oto przykład. Z wiejskiego krajobrazu zniknęły konie. Czy powodem były rządowe dotacje na ciągniki rolnicze? Bynajmniej. Gospodarzowi doskwierały rosnące koszty utrzymania wałacha, a inżynierowie w jego problemie dostrzegli szansę na stworzenie intratnego rynku traktorów.

Patologie to margines

Igor Janke spotyka się czasem z opinią, że komfortowe warunki, a zwłaszcza łatwość pozyskania dofinansowania z Unii, nie służą kreatywności. Słyszy też o nadużyciach przy pozyskiwaniu wsparcia. Przyznaje, że są w Polsce firmy, które pokazują pozorne innowacje, by zdobyć fundusze z UE. Zjawisko to uznaje jednak za marginalne.

– Patologie zdarzają się wszędzie. Mam jednak przekonanie, że znakomita większość przedsiębiorców gra fair. Starają się wykorzystać wszystkie dostępne możliwości. Inną sprawą jest to, czy modele finansowania i rozliczania są zdrowe. Sam doświadczyłem kiedyś niedogodności związanych z finansowaniem unijnym, które na koniec blokowało, a nie wspierało rozwój firmy – mówi partner zarządzający w R4S.

Bądźmy sprawiedliwi, nie tylko polskie przedsiębiorstwa potrafią zmarnować swe przewagi. Jedną z najsłynniejszych firm, które popisowo roztrwoniły talent, był BlackBerry. To właśnie ten producent urządzeń mobilnych pierwszy zaoferował metodę push e-mail, czyli odbieranie wiadomości z poczty w czasie rzeczywistym, bez potrzeby odświeżania skrzynki pocztowej. Niemal cała kadra menedżerska na świecie używała telefonów kanadyjskiej marki. Ba! – korzystał z nich nawet amerykański prezydent. To uśpiło czujność koncernu. Przegapił kilka rewolucji na rynku komórek, co nie zachwiało jego pozycją. Ale trzęsienia ziemi, którą było pojawienie się iPhone'a, już nie udało się mu przetrwać. Kanadyjczycy za późno zabrali się za nadrabianie zaległości – w 2007 r. akcje BlackBerry kosztowały 236 USD, sześć lat później można było je kupić za 10 USD.

– Czy wszyscy przespali rynkowe i technologiczne zmiany? Absolutnie nie. Zawsze znajdzie się grupa osób, które podnoszą alarm, lecz zadowolony z siebie menedżment nie chce ich słuchać. Co gorsza, czasem traktuje ich jako buntowników i krytykantów – argumentuje Andrzej Jeznach, przedsiębiorca i autor bestsellerowych książek o zarządzaniu („Sztuka życia", „Szef, który ma czas" i „Szef, który myśli").

Partnerstwo, rozwój, reputacja

Jak skierować firmę na tory innowacyjności? Rita McGrath, profesor w Columbia School of Business, zwykła mawiać do menedżerów: „Pokaż mi swój kalendarz, a powiem ci, jak ważna jest dla ciebie innowacyjność". Tak dawała do zrozumienia, że przykład musi iść z góry – to prezes, dyrektor czy kierownik musi zarazić pracowników swoją pasją. Przekonać ich, że warto wyjść z kolein codziennej rutyny.

Wtóruje jej Magdalena Owsiana, menedżer ds. PR i marketingu w Cognifide Polska, zdaniem której trudno się w coś naprawdę zaangażować, dopóki nie wiemy, po co. Ekspertka wymienia pięć argumentów za wprowadzaniem kultury innowacji w przedsiębiorstwie. Pierwszym są ludzie – jeśli nie mogą być samodzielni, pomysłowi, twórczy, rośnie ich frustracja i rozglądają się za wyzwaniami w innej firmie. Drugi powód dotyczy efektywności – dzięki nowatorskiemu podejściu pracuje się mądrzej, zamiast dłużej i ciężej. Trzecie uzasadnienie to rozwój – organizacji, usług, produktów, ale też osób, którym pozwala się na spontaniczne działanie. Czwartą zachętą jest lepsza komunikacja – innowatorzy z definicji są otwarci, również na innych pracowników, klientów, partnerów biznesowych. Wreszcie piąta korzyść ma charakter wizerunkowy.

– Mało co tak wzmacnia reputację przedsiębiorstwa, jak innowacyjność. Wszyscy chcą robić interesy i kupować od firm nowoczesnych, zorientowanych na przyszłość – zapewnia Magdalena Owsiana.

A jeżeli szefowie nie stają na wysokości zadania i przez swoje asekuranctwo narażają firmy na straty, a nawet bankructwo? Cytowany Nassim Taleb przypomina stosowaną w starożytnym Rzymie metodę odbierania żołnierzom motywacji do tchórzliwych zachowań. Chodzi o decymację. Gdy legion przegrał bitwę i zachodziło podejrzenie, że przyczyną był strach, losowo wybierano i skazywano na śmierć co dziesiątą osobę, nie wyłączając dowódców. Nie eliminowano ani więcej niż 10 proc. wojskowych, ani mniej. Wyższy odsetek zabitych oznaczałby osłabienie zdolności bojowej armii, niższy nie podniósłby morale żołnierzy. Decymację przeprowadzano jednak nader rzadko, co dowodzi, że mechanizm ten skutecznie zniechęcał zbrojnych do tchórzostwa i dezercji.

Trudno sobie wyobrazić jakiekolwiek współczesne państwo sięgające na wojnie po ów sprawdzony rzymski patent. Po pierwsze jest niemoralny, po drugie już dawno zaniechano odpowiedzialności zbiorowej. Pewnie znalazłby się jednak jakiś humanitarny sposób dyscyplinowania menedżerów, którzy mogą wdrażać konieczne zmiany i usprawnienia, a tego nie robią. Jak wielkie pole otwiera się dla innowacji! © ℗

KOMENTARZ PARTNERA

Więcej odwagi, mniej brawury

Katarzyna Kowalska
wiceprezes KUKE

Choć może się wydawać, że ostatnio mamy do czynienia z odwrotem od globalizacji, to natężenie i skala niektórych zjawisk i procesów powodują, że biznes — niezależnie od szerokości geograficznej — jest poddany tym samym tendencjom i musi stawić czoła podobnym zagrożeniom. Mam na myśli konsekwencje zmian klimatycznych, trendy demograficzne, rewolucję technologiczną — w tym przede wszystkim powszechną cyfryzację — i coraz bardziej szczegółowe regulacje w różnych sferach. Odpowiadać na te wyzwania można na wiele sposobów, więc badanie, które rozwiązania zarządcze przyniosą najlepsze efekty, sprawdzą się w lokalnych uwarunkowaniach, a wręcz specyfice poszczególnych firm, ma ogromną wartość. Czy polska szkoła zarządzania, która — patrząc na osiągnięcia naszej gospodarki z trzech dekad — dobrze się sprawdzała, jest też przygotowana na nowe wyzwania? Niestety w ostatnich latach menedżerom brakuje śmiałości, co odzwierciedlają m.in. niewielka skala ekspansji zagranicznej oraz relatywnie niskie nakłady na R&D, gdzie na zwrot z inwestycji trzeba czekać dłużej i nie jest on pewny. Firmy są uśpione także dlatego, że po okresie pierwszej transformacji nasza gospodarka nie przeszła większego szoku ani recesji, co wymusiłoby poszukiwanie nowatorskiego podejścia i działania na rynku. To również kwestia mentalności, obawy przed niepowodzeniem i wewnętrznego braku akceptacji dla porażki w działalności biznesowej. Z drugiej strony, nasi menedżerowie często podejmują spektakularne projekty, zapominając o podstawach i odpowiednim przygotowaniu dużego przedsięwzięcia. Z perspektywy doświadczeń KUKE za kluczowe kwestie determinujące sukces uważam: wyznaczenie celu działania bądź zmiany w sposób jasny dla wszystkich w organizacji (przy czym bardzo istotna jest rola komunikacji), pełne rozpoznanie i zrozumienie procesu, który chcemy zmodyfikować lub zbudować od podstaw w firmie, oraz upewnienie się, że dysponujemy zespołem, który ten cel osiągnie. W czasach dużej niepewności i permanentnej zmiany osoba lidera jest kluczowa. Zarządzający musi być dziś i kompozytorem, czyli twórcą strategii, i dyrygentem, który prowadzi precyzyjnie wszystkie części organizacji, i muzykiem, mocno zaangażowanym w bieżące działania i wspierającym zespół. Taka osoba, czująca rytm zmian w otoczeniu biznesowym, będzie wiarygodna dla swoich ludzi, gdy pojawi się konieczność głębszej restrukturyzacji, zmiany profilu, ryzykownej inwestycji. Nie chodzi przy tym o uleganie modom, bo zarówno pracownicy, jak i partnerzy biznesowi, a ostatecznie klienci bardzo szybko zweryfikują, czy za liderem stoją tylko puste slogany, czy w kreowanej wizji jest autentyczny.

Nie bądź jak niemiecki muzealnik

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Jeszcze kilka lat temu nie istniały rozwiązania, bez których dziś firmy nie wyobrażają sobie funkcjonowania. Nowe technologie oplotły przedsiębiorstwa i pracowników, a symbioza dobrze im robi.

Polskie firmy nie stosują tak zaawansowanych technologii, jak w „Początku" Dana Browna, gdzie superkomputer dokonał symulacji ewolucji życia na Ziemi, a stworzony przez niego inteligentny twór potrafi namalować autoportret. Ale i tak przez ostatnie lata robotyzacja, automatyzacja i nowe rozwiązania całkowicie zmieniły sposób działania funkcjonujących w kraju spółek. Inaczej się dziś ludzi zatrudnia i ocenia, inaczej wygląda współpraca zespołów, inaczej buduje się ofertę.

W to, że roboty zabiorą ludziom pracę, mało kto już dziś wierzy. Autorzy ubiegłorocznego raportu World Economic Forum oszacowali, że do 2022 r. owszem, zniknie w związku z automatyzacją 75 mln miejsc pracy, ale jednocześnie dzięki technologii powstaną ich 133 mln. Wstawienie robota nie oznacza zwolnień – takie są przynajmniej doświadczenia gdańskiej firmy Pirxon, która może się pochwalić niemal 80 wdrożeniami RPA (Robotic Process Automation) m.in. dla takich firm, jak: Antal, Play, Konica Minolta, ArcelorMittal, Suwary czy Frisco.pl.

– Firmy, które instalują roboty, nie zwalniają pracowników. Dzięki inwestycji w nowe technologie mogą dać im szansę na rozwój i robienie nowych kreatywnych rzeczy. Czynności monotonne, powtarzalne wykonują za nich roboty. W ten sposób pracodawca pokazuje pracownikom, że mu na nich zależy. Często klienci typują do robotyzacji procesy, wskazując właśnie najbardziej nielubiane przez pracowników czynności – mówi Bartosz Sobolewski, prezes Pirxona.

Kropla w morzu: Cezary Piekarski, ekspert banku Standard Chartered zajmujący się cyberbezpieczeństwem, uważa, że świadomość zagrożenia w polskich firmach się zwiększa, m.in. dzięki zmianie pokoleniowej i edukacji. Przypomina, że choć zdarzają się udane cyberataki, to większość transakcji przebiega bez zakłóceń. [fot. ARC]

Trzeba się dokształcić

Ponieważ pracownicy nie są chętni do wykonywania powtarzalnych zajęć, które mogą podlegać automatyzacji, pracodawcy zaczynają inaczej patrzeć na kandydatów.

– W perspektywie długoterminowej pracodawcy nie będą szukać osób z podstawowymi kompetencjami, lecz umiejętnościami umożliwiającymi realizację bardziej zaawansowanych procesów. Rynek staje się coraz bardziej wymagający. Uczulamy młodych ludzi, że rynek się zmienia i ich umiejętności też będą musiały podążać za tymi zmianami. Organizujemy dla naszych pracowników sesje pokazujące trendy rynkowe i nowe technologie oraz szkolenia m.in. z narzędzi wykorzystywanych do analizy danych czy też z zakresu języków programowa-

Jak zaatakować firmę

Na drukarkę TestArmy dostała zlecenie sprawdzenia systemów i infrastruktury informatycznej firmy usługowej z oddziałami, która zatrudnia 2000 pracowników. Jej eksperci znaleźli lukę w zabezpieczeniu drukarki wi-fi. To umożliwiło dostanie się do infrastruktury firmy. Kolejnym krokiem było wejście w system monitoringu firmy, a dokładnie podpięcie się pod kamery — między innymi sekretariatu. Dało to pełen podgląd dokumentów oraz pokoju prezesa, w tym jego biurka, ekranu laptopa i poczty.

Na redaktora Atakujący podszywa się pod redaktora poczytnego serwisu internetowego. Dzwoni do firmy, prosząc o przeprowadzenie wywiadu, który później oczywiście będzie zautoryzowany. Rozmawia, zadaje pytania, a potem prosi o weryfikację firmy — kliknięcie w link do strony WWW wysłany na mejla. Osoba klika w link i tym sposobem pozwala na zaszycie złośliwego oprogramowania. Co za tym idzie? Bezpośredni lub pośredni atak na konkretną osobę lub na całą infrastrukturę.

Na pizzę Pracownicy dostają mejle z informację o otwarciu w okolicy pizzerii (istnieje fałszywa strona WWW), która pierwszym klientom oferuje 30 proc. zniżki. Zrzucają się na zamówienie. Po kilkudziesięciu minutach pojawia się dostawca z zamówionym jedzeniem (na pudełkach logo fikcyjnej firmy) i gratisem — ledowymi lampkami na USB zmieniającymi kolor w rytm muzyki. W lampki wbudowane są pendrive'y ze złośliwym oprogramowaniem. Pracownicy podłączają je do komputerów. Kilka minut później firmowa sieć przestaje działać, bo haker uzyskuje zdalny dostęp do urządzeń i szyfruje wszystkie dane w firmowym systemie.

Na dostawcę Cenzin z Polskiej Grupy Zbrojeniowej stracił kilka milionów złotych, które wpłacił cyberprzestępcom. Podszyli się pod dostawcę broni z Czech, który jakoby zmienił numer konta. Pracownicy Cenzinu nie zweryfikowali wysłanych mejlem informacji o nowym numerze, na który należało uiszczać płatności.

Na klienta Dane o firmie haker uzyskuje ze internetu. Dowiaduje się o jej kontraktach i partnerach biznesowych. Następnie dzwoni do firmy i podszywa się pod klienta lub partnera („pracujecie dla mnie od pięciu lat!") i apodyktycznie żąda podania natychmiast poufnych danych. Część osób ulega presji.

nia. Przygotowujemy także menedżerów i team liderów do tego, jak zarządzać zespołami w ciągle zmieniającym się środowisku, w którym zmiany wynikają w głównej mierze z postępu technologicznego. Rynek zatrudnienia nie będzie się zmieniał rewolucyjnie, bo część miejsc pracy nie zniknie w najbliższych latach, lecz czeka nas niewątpliwie ewolucja w tym kierunku – mówi Aneta Kocemba-Muchowicz, szefowa warszawskiego oddziału Credit Suisse.

– Od pracownika oczekuje się większych kompetencji technicznych, niezależnie od stanowiska – także od opiekuna klienta czy pracownika marketingu. Dzięki technologii obiektywizuje się też ocenę pracy – trudno ukryć się między biurkami, efektywność widać w zestawieniach i aplikacjach – mówi Jakub Makurat, który kieruje polskim oddziałem Ebury, fintechu umożliwiającego międzynarodowe transakcje walutowe.

Praca zdalna

Dzięki technologii zmienia się sposób pracy. I to w rewolucyjny sposób.

– Rozwija się „gig economy", czyli rośnie liczba osób pracujących projektowo. W USA jest to już 40 proc. zatrudnionych – mówi Przemek Berendt, prezes Talent Alpha, start-upu, który poprzez technologiczną platformę łączy małe i średnie firmy IT z globalnymi klientami.

Wierzy, że human cloud, czyli elastycznie pracujące zespoły, których usługi wynajmowane będą online, to przyszłość rynku pracy.

Już dziś firmy działają zdalnie i niesynchronicznie, np. dzięki komunikatorom i platformom, takim jak Slack, G Suite, Asana, GitHub czy Jira.

– Wykorzystywany przez nas Microsoft Teams zmienia sposób komunikacji. Niekoniecznie wszyscy pracownicy muszą się znajdować w jednej lokalizacji czy strefie czasowej, bo łatwo jest wymieniać informacje na czatach, dzielić się plikami, tworzyć podgrupy, włączać zewnętrzne serwisy. Spotkania można też nagrać i obejrzeć w dogodnym momencie – wymienia Przemek Berendt.

Inny przykład – Amelia, chatbot w Credit Suisse, którego pracownicy mogą poprosić o pomoc w przypadku kłopotów informatycznych.

– Chatbot się uczy i z miesiąca na miesiąc potrafi w coraz większej ilości przypadków pomóc naszym pracownikom – mówi Dariusz Flisiak, dyrektor w obszarze IT w Credit Suisse.

Algorytm zdecyduje

Ewoluuje także sposób podejmowania decyzji w firmach.

– Coraz częściej robimy to, opierając się na danych, a nie intuicji. Ponieważ mamy bardzo dużo informacji, które coraz trudniej przeanalizować człowiekowi, korzystamy ze sztucznej inteligencji. Powstają modele, dzięki którym można zmierzyć, zbadać i zoptymalizować działalność firmy, a jeśli dane się zmienią – przeliczyć je na nowo – mówi Artur Trzęsiok z Future Processing, firmy IT z Gliwic, w której pracuje 850 osób.

Jako przykład podaje zlecenie, które jego firma zrobiła dla producenta wózków wysokiego składowania stosowanych w centrach logistycznych i portach.

– Firma wyprodukowała nowy model, bardzo oszczędny w zużyciu paliwa. Wyniki były tak dobre, że budziły wątpliwości potencjalnych klientów. Producent chciał dać gwarancję poziomu zużytego paliwa. Jest on zależny od wielu czynników, np. specyfiki terenu, bo w niektórych centrach jeździ się więcej, w innych szybciej itd. Poprosiliśmy o dane zbierane przez używane przez klienta wózki starszej generacji wyposażone w czujniki. Na podstawie tych danych i uczenia głębokiego oceniliśmy charakterystykę zużycia paliwa przy zastosowaniu modelu matematycznego. Udało się nam określić prognozowane nowe zużycie paliwa z precyzją 98 proc. i producent wózków wpisał je w umowie – opowiada przedstawiciel Future Processing.

Zaznacza jednak, że takie modele można stworzyć tylko pod warunkiem obustronnej współpracy.

– Uczenie maszynowe wymaga partnerstwa i zaufania. Dostaliśmy poufne dane, bo przecież operatorzy mogli jeździć nieprzepisowo, np. zbyt szybko. Ważne, by dane były prawdziwe, bo tylko na tej podstawie powstaje wiarygodny model – mówi Artur Trzęsiok.

Kto wchodzi

Nie wszyscy są tak szybcy jak fintechy. Z wprowadzaniem RPA firmy są na razie dość ostrożne.

– To wciąż nowa technologia, są obawy, czy się sprawdzi. Dlatego zwykle pierwsze zamówienie dotyczy jednego robota, by zapoznać się z technologią – mówi Bartosz Sobolewski.

Według szefa Talent Alpha na nowe rozwiązania najbardziej otwarte są małe i średnie firmy, choć coraz częściej dołączają do nich większe. Jakub Makurat uważa, że to raczej domena fintechów, które z założenia powstają jako firmy otwarte na technologię. Bartosz Sobolewski wskazuje na inną prawidłowość.

– Firmy z branży finansów i ubezpieczeń chętnie stosują RPA, bo są zdigitalizowane i operują na dużej liczbie danych i formularzy, które są ustandaryzowane. Drugim ważnym obszarem jest księgowość, a trzecim logistyka – chodzi nie tylko o firmy transportowe, ale działy firm zajmujące się logistyką, od wysyłki towarów po przyjmowanie paczek – mówi Bartosz Sobolewski.

W bankowości korzyści z robotyzacji jest wiele.

– W bankowości digitalizacja pozwala lepiej zrozumieć potrzeby, dopasować do nich ofertę oraz szybko dotrzeć z nią do klientów poprzez preferowany przez nich kanał komunikacji. Umożliwia również obniżenie kosztów działalności operacyjnej. Dzięki automatyzacji wiele powtarzalnych procesów może być nadal wykonywanych w banku bez konieczności outsourcowania – mówi Dariusz Flisiak z Credit Suisse.

Są zawody, w których robot raczej nie zastąpi człowieka, np. fryzjer.

– Jednocześnie rozwija się technologia sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego. Dlatego obszary, które dziś wydają się niemożliwe do robotyzacji, bo np. wymagają podejmowania decyzji, mogą wkrótce zostać również zautomatyzowane – uważa prezes Pirxona.

Jego firma pracuje nad połączeniem rozszerzonej rzeczywistości ze sztuczną inteligencją. Opracowuje program, który rozpoznaje kształty człowieka i pozwala na przymiarkę ubrań lub przetestowanie wyglądu po użyciu kosmetyków w wirtualnej przymierzalni. Co by się stało ze sprzedawcami, którzy okazaliby się zbędni, gdyby wszyscy przerzucili się na wirtualne przymiarki i zakupy online? No cóż, 85 proc. zawodów, które ludzie będą wykonywać w 2030 r. jeszcze nie istnieje... © Ⓟ

Po linii najmniejszego oporu: Pracownicy często bagatelizują kwestię bezpieczeństwa danych, działając dla własnej wygody, np. kopiując poufne dane firmowe na prywatną pocztę czy laptopa. Tego typu działania mogą skutkować dla firm olbrzymimi stratami finansowymi. Dlatego kluczowe jest budowanie świadomości na każdym poziomie organizacji — mówi Sylwia Pyśkiewicz, prezes Iron Mountain Polska. [fot. WM]

Chcesz dziś kreować biznes jutra?
EY liderem transformacji technologicznej. Wspieramy wizję, planujemy strategię, wdrażamy cyfrową rewolucję.
ey.com/pl/sap
The better the question. The better the answer. The better the world works.
EY
Building a better working world