

FUTURE FOR BUSINESS

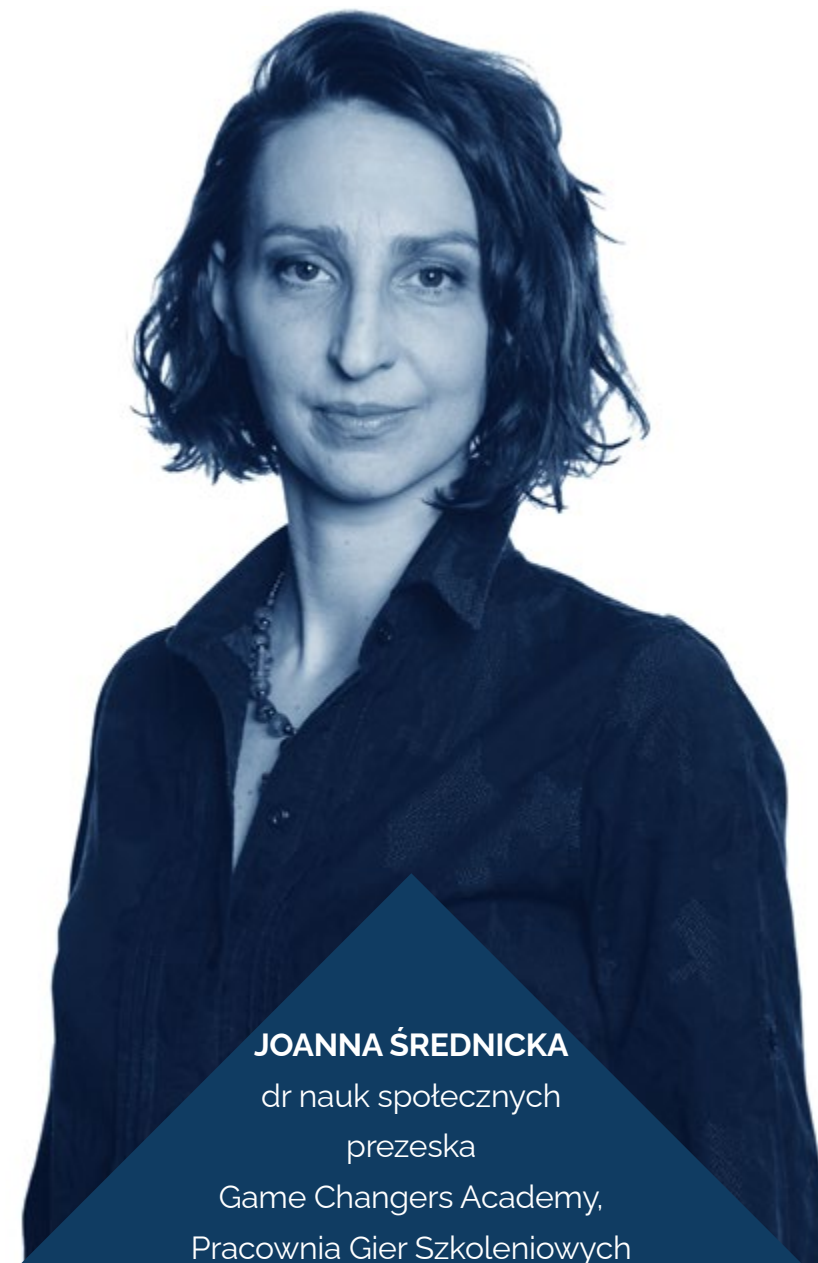


RAPORT ZA 2021

SZANOWNI PAŃSTWO!

Zapraszam do lektury raportu Future for Business. W trzech sekcjach Biznes, Zarządzanie, Zespół znajdą Państwo zestawienie najciekawszych wniosków, które płyną z badań przeprowadzonych w ostatnich miesiącach przez uznane instytucje i ośrodki badawcze. Uzupełniamy je wypowiedziami polskich ekspertów i praktyków, które są ciekawym lokalnym komentarzem do światowych trendów. Prezentację wyników poprzedza wstęp z omówieniem trzech idei, które jak nam się zdaje, będą żywe w kolejnych latach. Są też silną podpowiedzią do tego, jak kształcić i rozwijać liderów na te i nadchodzące czasy.

80% firm deklaruje, że w wyniku pandemii przyspieszyło cyfrową transformację wdrażając zmiany, które jeszcze kilkanaście miesięcy temu były aspiracją, zarezerwowaną dla tych najbardziej innowacyjnych organizacji. Przebudowa, nierzadko całych modeli biznesowych, pociąga za sobą przemiany środowiska pracy i sposobów zarządzania. Rewolucja jest naszym zdaniem znacznie głębsza niż się pozornie wydaje. Wdzierająca się w różne obszary biznesu **hybrydowość** zmusza do przededefiniowania prostych podziałów i utrwalonych sposobów działania. Nowe wyzwania, ryzyka, ale i pojawiające się przy okazji szanse popychają nawet



JOANNA ŚREDNICKA

dr nauk społecznych
prezesa

Game Changers Academy,
Pracownia Gier Szkoleniowych

dojrzałe organizacje do przebudzenia ducha innowacji i **eksploracji**. Pandemia i związane z nią kryzysy i ryzyka przypomniły wreszcie, że fetysz efektywności i wzrostu bywa zabójczy dla budowania długofalowej odporności (*resilience*) organizacji.

Wydaje się, że pandemia przed wieloma firmami stawia dziś właśnie zadania specjalne, do których realizacji potrzeba odwagi i całkiem nowych kompetencji. Obraz płynący z raportu nie pozostawia wątpliwości. Potrzebować będziemy więcej strategicznych rebeliantów, empatycznych obserwatorów trendów oswojonych z hybrydowością i płynnie przechodzących między światem zdalnym i stacjonarnym. Cenieni będą Ci, którzy nie boją się podejmować nowatorskich decyzji, wdrażać zmian w sposobach działania i świadomie sięgać po technologie.

EKSPLORACJA

78%

FIRM DEKLARUJE, ŻE 2020 ROK
ZMUSIŁ ICH DO
PRZEDEFINIOWANIA SWOJEGO
MODELU BIZNESOWEGO*

HYBRYDOWOŚĆ

80%

FIRM PRZYSPIESZYŁO
DIGITALIZACJĘ W 2020R

RESILIENCE

91%

FIRM SKUPIA SIĘ TERAZ
BARDZIEJ NA PRZYGOTOWANIU
DO NIESPODZIEWANYCH RYZYK

BIZNES

- 8** MODELE BIZNESOWE A STYLE ŻYCIA
- 10** KONSUMENT W TROSCE O SIEBIE
- 12** KOMENTARZ PRAKTYKA – EWA FABISIEWICZ,
WELLBEING W MIEJSCU PRACY
- 14** KLIENT W SIECI
- 16** KOMENTARZ PRAKTYKA – PAWEŁ ZYGARŁOWSKI,
POST-PANDEMICZNY MODEL BIZNESOWY
- 18** MARKETING MIX NA NOWĄ RZECZYWISTOŚĆ
FUTURE CONSUMER INDEX
- 20** KOMENTARZ PRAKTYKA – PATRYCJA ZIELIŃSKA,
MARKETING ZINTEGROWANY
- 21** POLSKI KONTEKST: INDYWIDUALNE POTRZEBY GÓRĄ
- 22** PRODUKT NA MIARĘ KLIENTA, CZY KLIENT NA MIARĘ PRODUKTU?
- 24** KOMENTARZ PRAKTYKA – ROBERT WIŚNIEWSKI,
RETAIL 4.0 – PRZYSPIESZONA CYFRYZACJA PROCESÓW

ZARZĄDZANIE

- 27** ROLE I ZADANIA W HYBRYDOWYM ŚWIECIE

- 29** WYZWANIA ŚREDNIEGO SZCZEBLA
- 31** ZARZĄDZENIE SZEROKOPASMOWE
- 32** KOMENTARZ PRAKTYKA – DR MAGDALENA ŁUŻNIAK-PIECHA,
ZARZĄDZANIE HYBRYDOWE ZESPOŁAMI
- 35** PRZYWÓDZTWO NA TRUDNE CZASY
- 37** KOMENTARZ PRAKTYKA – ALEKASANDRA URBAŃSKA,
KOMPETENCJE NA HYBRYDOWY CZAS
- 39** PROCESY ODPORNE NA KRYZYS

ZESPÓŁ

- 42** 4 KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU HYBRYDOWYM ZESPOŁEM
- 46** PANDEMIA W ŻYCIU PRACOWNIKÓW
- 49** KOMENTARZ PRAKTYKA – BARTOSZ SOJA,
MOTYWACJA ZESPOŁU W ZARZĄDZANIU HYBRYDOWYM
- 51** DOBROSTAN PSYCHICZNY I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW
- 53** WZROST ZADOWOLENIA Z ŻYCIA
- 54** STRES, SMUTEK, ZŁOŚĆ
- 55** NIEOCZYWISTE POLSKIE ZAANGAŻOWANIE

ROZWIĄZANIA GAMECHANGERS ACADEMY

HYBRYDOWOŚĆ, EKSPLORACJA, ODPORNOŚĆ (RESILIENCE)

Hybrydowość to pierwsze z naszej listy słowo klucz odmiennie dziś przez wszystkie przypadki. Przypominamy, że hybryda to *łączenie pozornie obcych elementów*. W obliczu AI coraz trudniej postawić granicę między człowiekiem a maszyną i technologią; tryb zdalny zaciera jasny podział na urlop i pracę, dom i biuro, ale też pracownika i managera. Nowe i różnorodne kanały zakupowe, mieszane style konsumpcji, szczególnie spożywczej, beauty i zdrowia, zacierają tradycyjne granice między konsumentem a producentem. O hybrydowości piszemy w zasadzie we wszystkich rozdziałach raportu, przeczuwając, że będzie to silny, kuszący i niezwykle trudny w realizacji znacznik najbliższych lat.

Od ostatniego kryzysu wiele firm, całych branż było raczej nastawionych na eksploatację, w każdym sensie: wzrost, skalowanie, większą efektywność. Przeanalizowane raporty wskazują, że pandemiczny i post-pandemiczny świat dla wielu przedsiębiorstw oznacza konieczność przesunięcia się na skali w kierunku **eksploracji**, czyli poszukiwania nowych produktów, rozwiązań, kanałów dotarcia, czy sposobów komunikacji z rynkiem i organizacji pracy. Pandemia przyniosła korekty w stylach życia i konsumpcji. Przyrzeliśmy się raportom dotyczącym zmian zachodzących w różnych branżach: spożywczej, beauty, zdrowia, które są dobrą soczewką rewolucji w życiu konsumentów. Spodziewamy się, że część z tych nowych i utrwalonych przez ostatnie miesiące nawyków (jak np.



większa troska o zdrowie, czy skłonność do rezygnacji z części usług na rzecz samoobsługi), pozostaną z nami na dłużej - tym samym zmuszając wiele firm do przebudowania modeli biznesowych. Wiąże się to też z nowymi oczekiwaniami wobec pracodawców i ma wpływ na istniejące lub powstające miejsca pracy.

Potrzebne są sposoby działania, kompetencje, struktury, które sprzyjają innowacjom i transformacjom.

Konieczne jest też przedefiniowanie funkcji managerów, którzy by sprostać obecnej skali wyzwań, muszą potrafić prowadzić zmiany czy choćby mieć świadomość swojej roli i ograniczeń.

Teoria i praktyka zarządzania całkiem sporo wiedzą o tym, co jest potrzebne, by pobudzać innowacyjne myślenie w organizacjach. Wiemy też sporo o tym, co sprawia, że zespoły są efektywne w wymyślaniu nowych rzeczy, także będąc on-line. Najczęściej jednak mamy tę wiedzę z firm, które przez lata wypracowywały swoje sposoby zdalnej współpracy, przeszły własną krzywą i pętlę uczenia się. Jak ma nauczyć się tego w kilka miesięcy zespół, który nigdy nie współpracował w pełni zdalnie lub hybrydowo nad nowymi projektami czy transformacją biznesu?

Na to wszystko nakłada się powszechne przekonanie, że to nie koniec niepewności. Że powrotu do normalności już nie będzie, że nadchodzi nowa normalność i przynosi kolejne ryzyka. Paradoks cyfrowej transformacji polega na przykład na tym, że im więcej przenosimy do sieci, tym więcej można nam zabrać i tym boleśniejsze mogą być tego skutki. Obawę przed cyberatakami wyraża dziś duży odsetek zarządzających firmami, dla niektórych powędrowała ona na szczyt listy ryzyk i zagrożeń.

Wszystko to sprawia, że kolejnym słowem, które na stałe wchodzi do języka biznesu jest **resilience** - czyli zdolność odtwarzania podstawowych funkcji organizacji niezbędnych do funkcjonowania, pomimo doznanych szoków. Osiągnięcie organizacyjnej resilience, wymaga innych umiejętności, innych zasobów i struktur niż te skrojone pod zapewnianie maksymalnej efektywności i krótkofalowych zysków. Za resilience stoi zupełnie inny paradygmat niż prosta efektywność. Niektórzy twierdzą wręcz, że efektywność to antyteza resilience. Tu potrzeba różnorodności, dużo „luźnych zasobów” możliwych do błyskawicznego uruchomienia, gdy tylko zajdzie potrzeba, by się odtworzyć na nowo.



Pewien ceniony przywódca powiedział kiedyś, że „dowódca patrzeć musi o jeden horyzont naprzód, a im wyższe dowództwo, o tyle więcej horyzontów naprzód musi myślą wybiegać”. Dziś w niebanalnych czasach warto dodać do tych słów, że dobry przywódca potrafi w działanie przemieniać to, czego inni nie dotknęli jeszcze myślą. Bo w dzisiejszym świecie liczy się czas i trafne przewidzenie nowego, które nadchodzi oraz błyskawiczna reakcja na czynniki, które pojawiają się nagle. Pandemia dokonała ogromnej i wygląda na to, że trwałej zmiany. Wciąż w niej jesteśmy. Potrzebujemy czujnych przywódców, którzy uchwycą jej sedno i celnie zaadresują potrzeby.

Dorota Całka – trenerka, konsultantka
Pracownia Gier Szkoleniowych

BIZNES

MODELE BIZNESOWE A STYLE ŻYCIA

MARKETING MIX NA NOWĄ RZECZYWISTOŚĆ

1



1

BIZNES

Firmy na całym świecie postawione przed faktem bezprecedensowych zmian rynkowych, muszą reagować natychmiast. Konieczna jest stała analiza zmieniających się w zasadzie z dnia na dzień potrzeb konsumentów i eksploracja nowych modeli biznesowych; gotowość na nowe, hybrydowe rozwiązania. Modyfikacje dotyczą często nie tylko oferty produktowej, ale i sposobów dostarczania produktów i usług klientom. Zmiany widoczne były zarówno w ofercie produktowej, gdzie pojawiła się konieczność **eksploracji potencjału biznesowego** w oparciu o zmieniające się w zasadzie z dnia na dzień oczekiwania klientów, w sposobie dostarczania produktów i usług klientom, gdzie z całą siłą **wdarł się trend hybrydowości**.



1

BIZNES

KONSUMENT W TROSCE O SIEBIE

- Konsumenci odeszli od gotowych produktów żywnościowych na rzecz samodzielnego ich przygotowywania.
- Znaczący wzrost notują produkty, które pozwalają na większą dbałość o zdrowie swoje i najbliższych.
- Możliwy jest scenariusz, w którym klienci pozostaną w pewnych sferach przy samoobstudze rezygnując ze specjalistycznych usług.

Jak zawsze potrzeby klientów muszą wyjść na front redefiniowania biznesowych strategii. Stąd na całym świecie prowadzone były analizy **zmieniających się pod wpływem skutków pandemii oczekiwań**. To one stały się fundamentem do szybkich decyzji zarządczych wielu firm. Przyjrzyjmy się kilku wybranym branżom, które dobrze ilustrują skalę i zakres zmian.



1

BIZNES

MODELE BIZNESOWE A STYLE ŻYCIA

1. Z badań JP Morgan¹⁰ na rynku amerykańskim wynika, że w trakcie pandemii nastąpiła znacząca zmiana w wyborach zakupowych klientów. Nie jest zaskoczeniem, że rok do roku dwukrotnie wzrosła sprzedaż artykułów chemii dla gospodarstw domowych oraz mydła. Podobnie rzecz się ma ze sprzedażą artykułów wzmacniających jak witaminy i suplementy. W początkowym okresie wzrosty osiągały pułap 50%, by nieco później, w końcu 2020r spaść do poziomu 26%. Takie wzrosty sprzedaży świadczą o **poważnym traktowaniu przez klientów swojego zdrowia i potrzebie inwestowania możliwych środków we „wzmacnianie organizmu i samoleczenie”**.
2. Pandemia zmieniła też nawyki zakupowe w zakresie kosmetyków. Konieczność zadbania o siebie bez udziału świadczonych usług zewnętrznych, sprawiła, że znacząco wzrastała na rynku amerykańskim i europejskim sprzedaż np. farb do samodzielnej koloryzacji włosów. Najwięksi światowi producenci dostrzegali wzrosty sprzedaży tej kategorii produktów o ok. 30%. Te same firmy produkujące równocześnie kosmetyki do makijażu dostrzegły spadek ich sprzedaży o ok. 25%. Jest to zauważalna zmiana w zwyczajach zakupowych klientek. Kobiety pracujące w domu rzadziej korzystały z makijażu. Zapewne powrót do pracy w biurach lub pracy hybrydowej odwróci ten trend spadkowy, trudno jednak przewidzieć czy w trudnych ekonomicznie czasach **klientki nie pozostaną przy samodzielnym wykonywaniu możliwych zabiegów upiększających**, jeśli w okresie pandemii dostrzegły, że jest to możliwe i nieszczerólnie uciążliwe.
3. W innych segmentach dostrzeżono znaczący wzrost sprzedaży kawy oraz produktów żywnościowych do samodzielnego przygotowywania, natomiast spadki zanotowały dania gotowe.

1. J.P.Morgan, *How COVID-19 Has Transformed Consumer Spending Habits*, 2021.



WELLBEING W MIEJSCU PRACY

KOMENTARZ PRAKTYKA

Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób i na ile trwały, pandemia zmieniła nasze podejście do zdrowia?

Intuicyjnie można na to pytanie odpowiedzieć – tak, oczywiście, zdrowie nasze i naszych bliskich stało się dla nas ważniejsze. Bez względu na to, czy jesteśmy członkami zarządu, managerami, pracownikami sklepu czy fabryki, martwimy się o zdrowie naszych rodziców, dzieci, przyjaciół. Spójrzmy na wyniki badań. W kwietniu 2021 Ipsos opublikował wyniki badania COVID 365+, mówiące o kondycji Polaków rok po wybuchu pandemii. Wynika z niego, że bardziej skupiamy się na zdrowiu, relacjach, w większym stopniu cenimy bezpieczeństwo finansowe, poczuliśmy kruchość naszego świata, przestaliśmy planować przyszłość, oszczędzamy. W zakresie zdrowia badani wskazują obawy o kondycję psychiczną - własną i bliskich. Szczególnie silnie te obawy widać u kobiet oraz u rodziców, którzy boją się o dzieci. Myślę, że zdrowie nabrało dla nas większego znaczenia i ta tendencja się utrzyma. Czy przetoży się na zwiększone działania profilaktyczne, na stałe dbanie o kondycję i odporność? W tym samym badaniu IPSOS aż 42% badanych zauważa, że przytyło w czasie pandemii średnio aż o 6 kg. A tylko co czwarty deklaruje, że uprawia jakąś aktywność fizyczną. Mam wątpliwości, czy większa waga i uwaga jaką przywiązujemy do zdrowia przetoży się na zmianę nawyków. Widzę tu duże pole do działań wellbeingowych w firmach, tak, żeby przejść od świadomości do budowania nawyków korzystnych dla zdrowia.



EWA FABISIEWICZ

Koordinatorka Realizacji GCA
Chief Wellbing Officer
Pracownia Gier Szkoleniowych

W jaki sposób biznes powinien przygotowywać się na rosnące oczekiwania pracowników dotyczące zapewnienia warunków dla osiągnięcia dobrostanu w miejscu pracy?

Tu rzeczywiście widzę pole do pracy. Przede wszystkim warto spojrzeć szeroko na określenie „dobrostan w miejscu pracy”. Wellbeing bowiem obejmuje bardzo różne poziomy organizacji. Zaczynając od procesów i procedur, które pozwalają pracownikom na łatwe zrozumienie firmowej rzeczywistości, dają poczucie transparentności i ułatwiają pracę na co dzień. Idąc dalej - to zadbanie o miejsce pracy, dobre wyposażenie pracownika, wygodne krzesło, dobre oświetlenie. To również relacje, które pozwalają chociażby na łatwy i szybki przepływ informacji. To też kwestia kultury organizacyjnej, zbudowanej na wartościach organizacji, które znane każdemu pracownikowi nadają sens pracy i budują poczucie spójności w działaniach firmy. Nie zapominając oczywiście o stylu zarządzania czy wymiarze wsparcia liderów, które także mieszczą się w tym obszarze. Kolejnym elementem tak rozumianego wellbeingu jest zdrowie, zarówno fizyczne jak i psychiczne i poczucie, że mój pracodawca przywiązuje do tego wagę i dba o mnie w tym zakresie.

W ten sposób patrząc na dobrostan w miejscu pracy oczywiste się staje, że dział HR ma ogrom zadań do wykonania. Jak się przygotować? Warto zacząć od sprawdzenia, w jakim miejscu jesteśmy. Jak pracownicy postrzegają organizację, co w niej cenią, a co im doskwiera. Sprawdzić, czego naprawdę potrzebują ludzie dla nas pracujący, w zależności od stanowiska, wieku, płci, statusu rodzinnego itp., podejmować różnorodne działania skierowane do każdej z grup. Kolejny krok to przygotowanie konkretnych projektów i jak najszybsze ich wdrażanie, tak, żeby pracownicy mieli poczucie występowania i sprawczości. Wszelkie działania wellbeingowe są skuteczniejsze, gdy mają swoich ambasadorów w firmie. Warto pomyśleć o osobach, które w naturalny sposób są liderami wellbeingu w organizacji i które można zaangażować i włączyć w działania budujące świadomość i zaangażowanie wśród pracowników. Warto też zadbać o umocowanie działań wellbeingowych w strategii firmy. W wielu miejscach to już się dzieje, a komunikowane jest na każdym etapie zatrudnienia, począwszy od rekrutacji.

1

BIZNES

MODELE BIZNESOWE A STYLE ŻYCIA

KLIENT W SIECI

Dostrzegalne zmiany w wyborze produktów przełożyły się również na zmianę sposobu ich dostarczenia klientom. Konieczna była błyskawiczna analiza skuteczności dotychczasowych kanałów sprzedaży i dostaw. I przemodelowania ich tak, aby z jednej strony nie stracić dotychczasowych klientów, którzy przywiązani byli do sposobu zakupu naszych produktów lub usług, z drugiej zaś dostosować się do aktualnej sytuacji. W tym obszarze najmocniej widoczny jest trend hybrydowości w sferze redefiniowania modelu biznesowego i wdrażania cyfryzacji procesów.

Między innymi Shopify's Market Insights¹⁰ przeprowadził w czasie pandemii badania pod kątem zmian przyzwyczajzeń zakupowych konsumentów. Badania były prowadzone na rynku amerykańskim i kanadyjskim. Wynika z nich jasno, że ponad połowa (53%) amerykańskich klientów twierdzi, że **pandemia na stałe zmieniła ich zwyczaje zakupowe:**

- 52% respondentów zadeklarowało, że od czasu pandemii więcej zakupów dokonuje online niż w stacjonarnych sklepach. Ten wskaźnik jeszcze rośnie (do 68%) jeśli spojrzymy na odpowiedzi najmłodszego pokolenia konsumentów (18-34 lata). Właśnie ta grupa wskazuje w jakim kierunku będzie rozwijała się przyszłość kanałów handlowych.

**NAJMŁODSZA
(18-34 lata) GRUPA
konsumentów wskazuje,
że rynek sprzedaży online
będzie nadal się rozwijał.**

**81% KLIENTÓW
dokonujących w trakcie
pandemii zakupów online
deklaruje, że będzie je robić
nadal po pandemii.**

2. Winter D., *5 Pandemic Buying Habits That Are Here to Stay—According to Shopify Research*, 2021.

1

BIZNES

- Co więcej, 81% klientów, którzy w trakcie pandemii deklarowało że dokonują zakupów online zapowiedziało, że pozostanie przy tej formie po jej zakończeniu. Zwracali szczególnie uwagę na ulepszone formy dostawy i odbioru, które podnoszą atrakcyjność tej formy dokonywania zakupów.
- W badaniach widoczna jest ponadto wyraźna chęć konsumentów do zabierania produktów na wynos, odbioru „z okna” na zewnątrz lokalu oraz korzystanie z dostawy lokalnej. Najczęściej dotyczy to gastronomii oraz produktów łatwo psujących się, które niechętnie zamawiamy z dostawą kurierską lub pocztową.

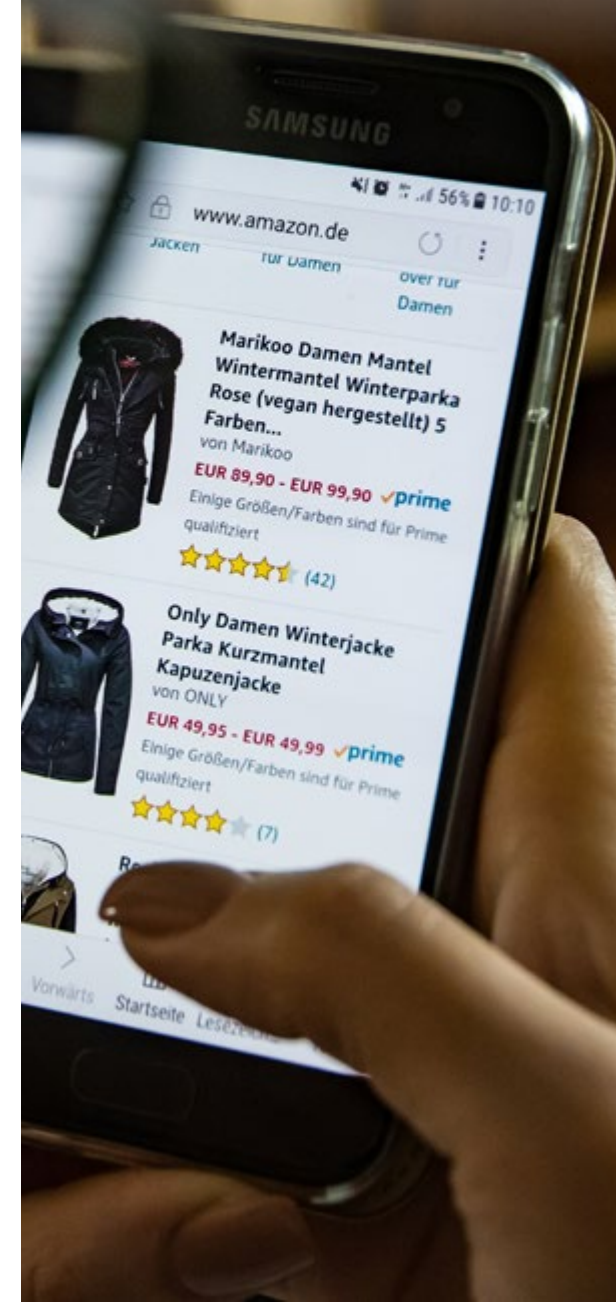
Klienci deklarują, że chętnie pozostaną przy tych formach dostawy i odbioru również po pandemii.

Podobne trendy ujawniają badania polskiego rynku. Z tych przeprowadzonych przez KPMG¹⁰ wynika, że w okresie pandemii 34% Polaków zaczęło po raz pierwszy kupować online nowe kategorie produktów, 19% zadeklarowało że zakupów wszystkich pozaspożywczych produktów dokonuje online. Tam, gdzie doświadczenie było pozytywne, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że klienci pozostaną przy nowej formie dokonywania zakupów. Może mieć na to również wpływ sytuacja finansowa gospodarstw domowych. Ponad połowa badanych Polaków (51%) zadeklarowała, że w czasie pandemii ma problem z zaspokojeniem podstawowych potrzeb, będzie więc poszukiwać produktów w atrakcyjnych cenach, porównywać dostępne oferty. Kanał online sprzyja takim poszukiwaniom.

Eksploracja nowych rynków i produktów oraz hybrydowość kanałów sprzedaży i dostaw stała się dziś codziennością wielu firm. Zarządzanie takimi procesami wymaga modyfikacji w zakresie kompetencji i stosowanych narzędzi. Więcej piszemy o tym w rozdziałach Zarządzenie i Zespół.

¹⁰KPMG, *Nowa rzeczywistość: konsument w dobie COVID 2019, 2020.*

MODELE BIZNESOWE A STYLE ŻYCIA



POST-PANDEMICZNY MODEL BIZNESOWY

KOMENTARZ PRAKTYKA

Czy pandemia miała wpływ na zmianę modelu biznesowego grupy?

Pandemia miała kolosalny wpływ na funkcjonowanie Grupy TEB Akademia, w skład której wchodzi działające w 10 miastach Polski Wyższe Szkoły Bankowe oraz Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu, zresztą tak jak miała wpływ na cały sektor edukacji w Polsce i na świecie. Z dnia na dzień zmuszeni zostaliśmy do przeniesienia całego procesu edukacyjnego oraz obsługi administracyjnej naszych studentów do przestrzeni wirtualnej. W praktyce kierując się zarówno wymogami prawnymi, jak i troską o naszych pracowników, przeszliśmy też w tryb pracy zdalnej.

Jeśli tak, to z czego wynikała potrzeba zmian? Jak przełożą się na przyszłość? Czy przewidujecie Państwo trwałość tej zmiany?

Zmiany w sposobie świadczenia usług, ale i organizacji pracy, jakie skokowo wymusiła pandemia, wpisują się w bardziej ogólne procesy wirtualizacji środowiska pracy i nauki. Pandemia była więc jednorazowym, szokowym i niezmiernie silnym impulsem przyspieszającym te zmiany. Przyzwyczajenia i kompetencje jakich nabyliśmy w okresie pandemii nie znikną – one są w nas jako osobach, są w procesach wdrożonych w organizacjach i w dużej części pozostaną, choć zapewne będą ewoluować. O ile nie wystąpią silne bodźce regulacyjne w systemie prawnym zakazujące lub ograniczające stosowanie konkretnych rozwiązań, to pozostaną w szczególności te praktyki, które okazały się skuteczne i efektywne. W obszarze dydaktycznym z pewnością nawet tradycyjny proces edukacyjny będzie silniej wspierany narzędziami on-line ponieważ została pokonana największa bariera mentalna i kompetencyjna, jaka istniała, czyli opór ze strony nauczycieli, choć



PAWEŁ ZYGARŁOWSKI

Prezes Zarządu TEB Akademia

jak się wydaje nauczyciele akademicy i tak byli do szoku pandemii trochę lepiej przygotowani niż nauczyciele szkół działających w ramach systemu oświaty. W obszarze działalności naukowej łatwiej będzie budować zespoły pochodzące z różnych środowisk - wirtualne zespoły badawczo-naukowe, bo i tutaj nauczyliśmy się inaczej pracować i komunikować. Wreszcie w obszarze pracowniczym należy spodziewać się w wielu organizacjach wdrażania hybrydowych modeli pracy. Potrzebujemy bezpośredniego kontaktu pomiędzy ludźmi, ale także chcemy zachować pozytywy jakie przyniosła praca zdalna - możliwość zatrudnienia osoby niekoniecznie mieszkającej niedaleko siedziby organizacji, brak konieczności rozstania się z osobą, którą sytuacja życiowa zmusza do zmiany miejsca zamieszkania (obecnie mamy w TEB Akademia pracowników, którzy na dłuższy czas wyjechali do Zjednoczonych Emiratów Arabskich czy Szwajcarii i nadal pozostali ważnymi członkami naszego zespołu). Inne niewątpliwe korzyści zauważalne przez wiele osób to zmniejszenie czasu poświęcanego na dojazd do pracy. Dla organizacji rozproszonych geograficznie niebywałego znaczenia nabrała umiejętność pracy zespołów wirtualnych - eliminując konieczność spotkań w jednym fizycznym miejscu przyspieszamy procesy decyzyjne, optymalizujemy kalendarze - potrzeba dwóch godzin na spotkanie, a nie całego dnia na dojazdy.

Badania wskazują, że najmłodsze pokolenie (18-34) najlepiej radzi sobie ze zmianami w zakresie cyfryzacji procesów

w trakcie trwania pandemii. Młodzi ludzie twierdzą, że chcą pozostać w przyszłości w nowo wypracowanych modelach działania/korzystania. Czy Państwa doświadczenia - grupy edukacyjnej, której klientem w dużym stopniu jest młode pokolenie - są podobne?

To, że cyfrowi tubylcy potwierdzają chęć pozostania w nowych modelach, nie dziwi. Oczywiście nie jest tak, że oczekują oni tego, by działać wyłącznie on-line. Nasze badania wskazują na trzy zauważalne postawy pokolenia studenckiego względem nauki w formule on-line. Jest grupa tych, którzy koniecznie chcą wrócić do sal wykładowych, grupa tych, którzy chcieliby pewnego hybrydowego połączenia formuły tradycyjnej i on-line oraz zwolennicy pełnego kształcenia wirtualnego. W pewnym zakresie postawy te kształtuje też jeszcze sytuacja przymusu do formuły on-line, jaka miała miejsce w roku 2020/21 oraz obawy o własne zdrowie części naszych klientów. Wyniki badań przeprowadzonych w roku 2021 pozwalają jednak sądzić, że każda z tych grup jest na tyle liczebnie istotna, by nie mogła być pominięta w przyszłości przez żadnego poważnego dostawcę usług edukacyjnych. Nie budzi też wątpliwości fakt, że oczekiwania względem wirtualizacji procesów administracyjnych oraz wsparcia procesu dydaktycznego poprzez narzędzia on-line są w pełni powszechne. Uczelnie będą musiały być coraz bardziej dostępne 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu i 365 dni w roku. Ma to oczywiście kolosalny wpływ na realizowane procesy i narzędzia do tego stosowane.

1

BIZNES

MARKETING MIX NA NOWĄ RZECZYWISTOŚĆ

5 SEGMENTÓW EY FUTURE CONSUMER INDEX

Paradygmaty marketingowe w okresie pandemii uległy przedefiniowaniu.

Widoczne są zmiany w definiowaniu priorytetów przez klientów – nie przebiegają one dziś wokół żadnej określonej osi.



Pandemia Covid-19 wyróciła do góry nogami również świat marketingu. Zmieniły się paradygmaty definiowania grup docelowych, bo zmieniły się priorytety konsumentów, które trudno dziś uporządkować wokół jakiejś określonej osi. Prezentujemy trzy przykładowe raporty z badań, które w ciekawy sposób ukazują różnorodność wartości i potrzeb napędzających konsumentów w różnych segmentach.

Indeks konsumentów *EY Future¹⁰*, który od początku pandemii przeprowadził pięć etapów badań z udziałem 14 500 osób w 20 krajach, zidentyfikował pięć różnych segmentów konsumentów w pandemii:

1 Segment pierwszy skoncentrowany na **przystępności cenowej** stanowi 32% konsumentów. W tym segmencie konsumenci starają się funkcjonować w ramach dostępnych im środków, mniej skupiają się na marce produktu, a bardziej na jego funkcjonalności.

2 Segment drugi skoncentrowany na **zdrowiu** stanowi 25% konsumentów. W tym segmencie konsumenci skupiają się na ochronie zdrowia ich i rodziny, wybierają produkty, którym ufają, że są bezpieczne oraz korzystają z kanałów zakupów, które minimalizują zagrożenie związane z zarażeniem.

3 Segment trzeci skoncentrowany na **ochronie środowiska i planety** stanowi 16% konsumentów. W tym segmencie konsumenci skupiają się na próbie zminimalizowania ich negatywnego wpływu na środowisko. Świadomie wybierają te marki, które deklarują, że odzwierciedlają ich przekonania.

4 Segment czwarty skoncentrowany na **społeczeństwie** stanowi 15% konsumentów. W tym segmencie konsumenci skupiają się na pracy dla wspólnego, większego dobra. W zakupach wybierają te organizacje, które uważają za uczciwe i przejrzyste.

5 Segment piąty skoncentrowany na **doświadczeniu oraz przeżywaniu**. Stanowi 12% konsumentów. W tym segmencie konsumenci cenią życie chwilą. Chętnie otwierają się na nowe produkty, marki i doświadczenia.

Trudno dziś określić, czy tak zdefiniowane segmenty pozostaną z nami na dłużej. Wszystko wskazuje, że tak może się stać, bowiem celowość tej segmentacji wynika nie tylko ze stanu pandemii (choć w tym zakresie segment drugi, który skupia co czwartego konsumenta, zapewne jest mocno z pandemią powiązany), ale z szerszych przemian społecznych.

Jak widać **segmenty dookreślają z jednej strony celowość i świadomość konsumentką, z drugiej zaś skupiają się na względnych cechach osobowościowych poszczególnych konsumentów**. Z jednej i drugiej kategoryzacji marketerzy mogą czerpać garściami.

⁴ Bitar M, Rindone S., EY, *Future Consumer Index: for ways to make the most of consumers' post-lockdown spending*, 2021.



Od kilku lat obserwujemy marketingową ewolucję, która przypomina sztafetę. Przyspieszona digitalizacja wymusza ciągłe weryfikowanie i optymalizowanie sposobów dotarcia do rynku (i konsumentów). Wg danych opublikowanych przez Deloitte w badaniu Raport CMO 2021 wynika, że blisko $\frac{3}{4}$ marketingowców (72%) czuje swój wpływ na sukces biznesowy firmy. Jednocześnie tylko połowa odczuwa docenienie ze strony organizacji. Rola marketingu dla osób z innych działów nie jest do końca zrozumiała, z uwagi na tak szybki rozwój narzędzi i zmieniające się trendy. Pandemia nie tylko zdigitalizowała nawyki zakupowe konsumentów i otworzyła wrota pracy zdalnej/hybrydowej, ale także wymusiła zupełnie inne sposoby prowadzenia komunikacji przez marki. Dziś bardziej niż zwykle potrzebne jest podejście zintegrowane – nie wystarczy obecność w social mediach, czy udział w eventach branżowych. Z dnia na dzień można zniknąć. Dlatego warto tworzyć trwałe relacje z odbiorcami, pozostawać w regularnym kontakcie i wielokanałowo dostarczać jakościowe treści, które odpowiadają na rzeczywiste wyzwania i oczekiwania wobec marki.

Patrycja Zielińska, PR & Marketing Manager
Game Changers Academy

1

BIZNES

POLSKI KONTEKST: INDYWIDUALNE POTRZEBY GÓRĄ

Polscy klienci najczęściej zwracają uwagę na swoje indywidualne potrzeby.

Na nieco inne czynniki decydujące przy dokonywaniu zakupów w trakcie pandemii, niż te wskazane w Indeks konsumentów EY Future⁵ zwracali uwagę badani przez KPMG⁶ polscy konsumenci. Niemal dwie trzecie badanych (58%) wskazało, że aktualnie przy dokonywaniu zakupów najważniejsze jest własne bezpieczeństwo. 41% badanych wskazało jako istotną łatwość dokonywanych zakupów, a co trzeci respondent (29%) wsparcie dla lokalnych społeczności. Co czwarty badany zwrócił uwagę na istotność stosunku wybieranej marki do środowiska, a niemal co piąty (19%) na podejście marki do pracowników.

Widać, że rynek polskich konsumentów w szczególności zwraca uwagę **na indywidualne potrzeby konsumentów**, względnie ich najbliższego otoczenia. Kwestie społeczne stanowią mniejsze znaczenie przy dokonywaniu wyborów zakupowych.

5. Bitar M, Rindone S., EY, *Future Consumer Index: for ways to make the most of consumers' post-lockdown spending*, 2021.

6. KPMG, *Nowa rzeczywistość: konsument w dobie COVID 2019, 2020.*



1

BIZNES

PRODUKT NA MIARĘ KLIENTA CZY KLIENT NA MIARĘ PRODUKTU?

Klient oczekuje dziś, że masz produkt lub usługę skrojoną dokładnie pod jego potrzeby.

Właśnie w obawie o sprostanie tym oczekiwaniom świat Big Data wkroczył w przewidywanie, ale również kształtowanie emocji konsumentów. To istotny czynnik trendów **eksploracji i resilience** na dzisiejszym rynku. Z jednej strony chcemy zrozumieć oczekiwania klientów, więc bardzo dogłębnie staramy się je poznać, z drugiej zabezpieczamy się na okoliczność trudności ich zaspokojenia, starając się je z wyprzedzeniem kształtować.



1

BIZNES

MARKETING MIX NA NOWĄ RZECZYWISTOŚĆ

Odpowiedzią na te potrzeby jest w pewnym stopniu Marketingowe 4C, które w postpandemicznym wydaniu stawia na Content, Commerce, Convenience i Community. Trzy pierwsze poruszaliśmy już we wcześniejszych częściach raportu.

Ostatni z nich Community stawia na żywe i prawdziwe relacje pomiędzy marką /organizacją a konsumentem. Dziś klienci nie oczekują z nadzieją, że biznes zaoferuje im swój produkt. Dziś klient oczekuje, że biznes ma w pełni dostępny produkt lub usługę, której on potrzebuje. Dokładnie taką. To wymaga relacji z klientem, bo konieczne jest dokładne poznanie jego potrzeb, w szczególności czego, kiedy i w jaki sposób potrzebuje. Tak skomplikowane procesy relacji budowane są dziś w oparciu o big data. Analiza danych staje się fundamentem i sercem biznesowych decyzji. Dostęp do danych i umiejętne nimi zarządzanie staje się podstawowym narzędziem w pracy zarządów. Wyszliśmy od słowa Community, czyli wspólnota – a doszliśmy do twardej analizy danych. **Przyszłość biznesu tkwi w opanowaniu emocji poprzez analizę danych.** Biznes, który już dziś nad tym intensywnie pracuje ma szansę konkurować w przyszłości. Jak mówią eksperci, konkurować nie będziemy bowiem z innymi organizacjami, a z samymi klientami o dostęp do wiedzy o ich potrzebach, aby perfekcyjnie je zaspokoić tworząc relację na długi czas.

Warto dziś zastanowić się, jak nasza organizacja odnajduje się w nowej segmentacji. Czy już ją dostrzegamy? Czy trendy **eksploracji i resilience** są widoczne w naszym marketing mix w nowej rzeczywistości? Czy dostosowaliśmy do niej nasz przekaz i opowiedzieliśmy klientom o sobie na nowo. Tak jak chcą o nas usłyszeć.



RETAIL 4.0 – PRZYSPIESZONA CYFRYZACJA PROCESÓW

KOMENTARZ PRAKTYKA

Czy pandemia miała wpływ na przyspieszenie cyfrowego rozwoju spółki?

W branży retail, w której INTERSPORT PL z powodzeniem funkcjonuje od ponad 3 dekad, wiele lat temu dostrzeżono powiązanie pomiędzy konkurencyjnością firmy a dynamiką i jej umiejętnościami adaptowania się do coraz szybciej zmieniających się oczekiwań konsumentów. Przyjętym na dzień dzisiejszy pewnym standardem prowadzenia biznesu w tej branży jest tzw. model Retail 4.0. Model ten stawia na elastyczność z wykorzystaniem cyfryzacji procesów. INTERSPORT Polska S.A. jest jednym z liderów polskiego rynku tej branży właśnie dzięki prowadzeniu od ponad dekady działań mających na celu szybką adaptację procesów operacyjnych do zmieniających się warunków otoczenia w celu zachowania ich najwyższej sprawności oraz maksymalnej efektywności. Oznacza to wprost, że szeroko rozumiana transformacja cyfrowa jest dla nas procesem permanentnym, trwającym i stale doskonalonym od naprawdę wielu lat. Wzrost tempa transformacji stał się jednym z kluczowych aspektów, które ma zapewnić INTERSPORT Polska S.A. przewagi strategiczne i efektywną realizację strategii wzrostu zaplanowaną na lata 2021-2025 - wytyczoną przez nowo powołany Zarząd na kilka miesięcy przed wybuchem pandemii.

Odpowiadając wprost na pytanie – w naszym wypadku z uwagi na trwający już od dłuższego czasu proces transformacji cyfrowej, pandemia wpłynęła nie tyle na tempo tego procesu, co na weryfikację przyjętych priorytetów oraz redystrybucję środków finansowych, jakimi ta transformacja ma być dokonana. Portfolio wcześniej zaplanowanych projektów w zasadzie pozostało bez zmian. Oczywiście, jest to bez wątpienia zasługa naszej dojrzałości cyfrowej, ale też branży w jakiej działamy.



ROBERT WIŚNIEWSKI

Dyrektor ds. IT
Intersport Polska S.A.

Jeśli tak, to na jakie potrzeby odpowiada i jakie są jego długoterminowe cele?

Transformacja cyfrowa nie jest celem samym w sobie – dla nas jest środkiem do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników, jeśli chodzi o możliwości adaptacyjne przyjętego modelu biznesowego do wymagań i oczekiwań rynku. Oczywiście nie jesteśmy w stanie pokonać wszystkich barier wzrostu np. tych wynikających wprost z ograniczeń fizycznych, ale wszystko inne, wszystko co można poddać cyfryzacji, czyli transformacji do postaci zero jedynkowych ciągów informacyjnych, REALIZUJEMY. Mamy świadomość, że przewaga konkurencyjna w branży retail, pewnie jak w każdej innej, nie jest czymś statym – dlatego permanentnie monitorujemy nie tylko zachowania naszych klientów i wskaźniki makroekonomiczne, ale również cały wachlarz innych aspektów - także tych nieoczywistych jak np. zmiany w pogodzie, czy globalne i lokalne trendy społeczne. Fakty są takie, że liczba zmiennych, od których zależy powodzenie naszego biznesu, jest ogromna i z każdym rokiem powiększa się, co z kolei wymusza na nas pewną selektywność. Obecnie więc nasze działania skupiają się na przebudowie fundamentów, czyli rewitalizacji centralnych systemów IT, przyspieszeniu ekspansji w online i digitalizacji salonów sprzedaży. Wszystkie te działania mają na celu stworzenie środowiska - „ekosystemu” wzajemnie przenikających się i wzajemnie wspierających platform, miejsc i ludzi, dla których sport jest ważny. Nasz klient staje się dla nas kimś więcej niż podmiotem. Liczymy, że

transformacja jakiej poddajemy aktualnie nasze środowisko – przy bliskiej współpracy z partnerami technologicznymi już niebawem zapewni naszym klientom zupełnie nowy wymiar jakości obsługi – obsługi proaktywnej.

Nasze działania transformacyjne skupione są również na podniesieniu efektywności bieżących procesów operacyjnych – w głównej mierze „robotyzacji” procesów informacyjnych. Docelowo przewidujemy, że transformacja cyfrowa spowoduje uporządkowanie szumu informacyjnego poprzez jego zamianę w strumień danych, na podstawie których automatycznie/autonomicznie podejmowane będą korekty bieżących działań operacyjnych, co w efekcie przekładać się może np. na zmiany cząstkowych strategii długookresowych.

Jak zespoły IT radzą sobie w nowej rzeczywistości hybrydowej pracy? Z jakich kompetencji korzystają w utrzymaniu efektywności pracy lub jakich powinny nabyć, aby radzić sobie jeszcze lepiej?

Jest pewne, że wprowadzony lockdown zakwestionował status quo absolutnie wszystkich firm. Każda, niezależnie od branży, musiała zweryfikować dotychczasowe sposoby funkcjonowania. I dla naprawdę wielu firm nie tylko zespołów IT było to niewątpliwie największe wyzwanie ostatnich lat - niezależnie od tego czy pandemia stała się dla firm szansą na szybki rozwój, czy przeciwnie była i nadal jest zagrożeniem.

INTERSPORT Polska S.A. nie należy do wyjątków w tym zakresie. Mimo że hybrydowa praca była wpisana w profil działania naszej firmy już przed pandemią, to jej zakres sprowadzał się raczej do zapewnienia jak najwyższych standardów obsługi i bezpieczeństwa w zarządzaniu rozproszoną infrastrukturą – pamiętajmy że INTERSPORT Polska S.A. jako przedstawiciel światowej grupy zakupowej INTERSPORT International Corporation GmbH (w skrócie IIC) w Polsce dysponuje własnym centrum logistycznym, które stanowi zaplecze własnej ogólnopolskiej sieci sprzedaży – mamy 35 salonów sprzedaży, a każdy salon to praktycznie niezależny węzeł naszej infrastruktury wraz z zespołem. Dodatkowo korzystamy z własnej platformy e-commerce. Zespół IT posiadał już wysoko rozwinięte kompetencje w tym zakresie, a samo środowisko kompetencje te już wspierało. Nieco inaczej wyglądała sytuacja pracy osób zatrudnionych w Centrali Firmy. Tutaj faktycznie mieliśmy do czynienia z pewną rewolucją. Osoby te właściwie z dnia na dzień musiały nauczyć się pracować z domu. Był to moment, w którym w szczególności sposób zauważone i docenione zostały wiedza i kompetencje zespołu IT, który w bardzo krótkim czasie musiał sprostać wyzwaniu otwarcia dziesiątek domowych biur i objęcia ich zdalnym supportem.

Okres ten wprost pokazał, że model pracy nie ma bezpośrednio wpływu na jej efektywność – o ile charakter samej pracy na wykorzystanie modelu np. pracy zdalnej na to pozwala. Dodatkowo

zintensyfikowana praca spoza biura obnażyła słabe punkty naszej infrastruktury teleinformatycznej. Chyba nie będę oryginalny, jeśli zdradzę, iż tymi słabymi punktami był kanał komunikacji online (video, voice) oraz system zarządzania celami/zadaniami. Same w sobie nie stanowiły jednak większego wyzwania, gdyż moje doświadczenie w zarządzaniu zespołami pracującymi wyłącznie zdalnie, nabyte w firmach branży IT, pozwoliło na bardzo szybką implementację w tych obszarach odpowiednich narzędzi oraz standardów.

Odnosząc się jeszcze krótko do kompetencji, jakie pracownicy nie tylko zespołu IT powinni posiadać lub nabyć i rozwijać, aby utrzymać właściwą efektywność pracy zdalnej, chciałbym zwrócić uwagę na niezwykle ważny aspekt kultury organizacji i kompetencji społecznych – często zawartych w systemach wartości, które właściwie każda firma publikuje na swoich stronach www. Czas pandemii, o którym dzisiaj mówimy, to czas weryfikacji dopasowania kultury organizacji do nowej rzeczywistości. Praca zespołowa, pasja, profesjonalizm czy otwartość na innych ludzi, nowe sposoby działania itd. to wartości, którymi kierujemy się w #teamINTERSPORT i które niewątpliwie na co dzień pozytywnie wpływają na naszą motywację i zaangażowanie. Praca zdalna, żeby była efektywna, wymaga od nas zaangażowania (Pasja), samodyscypliny (Profesjonalizm), empatii, czyli OTWARTOŚCI na innych ludzi, ich potrzeby. Tak więc zwracałbym bardzo uwagę na kompetencje społeczne, bo są tak samo ważne i niezbędne, jak te stricte merytoryczne.

ZARZĄDZANIE

ROLE I ZADANIA
W HYBRYDOWYM ŚWIECIE

PROCESY ODPORNE NA KRYZYS

2

2

ZARZĄDZANIE

Organizacje **wdrażają hybrydowe modele zarządzania** przebudowując cykle procesowe, wdrażając nowe narzędzia i całe technologie, aby sprostać potrzebie czasu i okoliczności. W miejscu, gdzie dotychczas sprawdzały się tradycyjne sposoby **dziś potrzebna jest eksploracja i poszukiwanie**, a często również, z braku czasu, testowanie na żywych organizmach organizacji. Kluczowe są dziś kreatywność, otwartość na nowość, a czasem na skorzystanie z rozwiązań, które sprawdziły się w przeszłości. W hybrydowym świecie zmieniają się role i zadania, ale również style przywództwa.

ROLE I ZADANIA W HYBRYDOWYM ŚWIECIE



2

ZARZĄDZANIE

ROLE I ZADANIA W HYBRYDOWYM ŚWIECIE

WYZWANIA ŚREDNIEGO SZCZEBLA

Managerowie średniego szczebla mają trudności w zarządzaniu w systemie hybrydowym.

Brak wsparcia dla pracowników skutkuje konfliktami w organizacjach.

Managerowie wskazują na większą potrzebę szkoleń managerskich i mentoringu.

Po roku pandemii dostrzegalne jest, że środowiska zespołów pracujących **hybrydowo** niosą ze sobą kilka nowych rodzajów napięć między różnymi poziomami organizacji, a nawet między samymi managerami w organizacjach.

Ciekawa jest rozbieżność ocen efektywności pracy zdalnej na różnych szczeblach zarządzania. Managerowie najwyższego szczebla, w tym **prezesi, często wskazują, że są dość zadowoleni z efektywności ich zespołu** w formacie on-line.



Jednak managerowie drugiego i trzeciego szczebla są w tych ocenach bardziej sceptyczni. Do pewnego stopnia nie jest to zaskakujące, osiągnięcie pułapu wyższej kadry managerskiej wymaga często wyraźnego ukierunkowania na siebie i osiągnięcia indywidualnych celów rozwojowych, a w zarządzaniu umiejętności miękkich, biegłości w niejednoznaczności, umiejętności prezentacji i mówienia — cech, które sprawiają, że dynamika zespołu pracującego on-line rozwija się. Umiejętności te są jednak często słabsze na niższych poziomach struktury wielu organizacji.

Niektórzy dyrektorzy i managerowie średniego szczebla twierdzą, że są sfrustrowani poziomem własnej wirtualnej skuteczności i trudnościami w płynnym wyrażaniu się w obliczu wyzwań i nowych trudności operacyjnych, którymi przyszło im zarządzać w pierwszej linii. Zwraca się uwagę na widoczne zmiany w postawach managerów średniego szczebla. Proaktywność została zastąpiona w wielu miejscach przez

reaktywność, co również skutkowało faktycznym brakiem realnej obecności tych managerów, zaś wielu pracowników zostało pozostawionych sobie bez koniecznego w tej trudnej sytuacji wsparcia. Brak wsparcia owocował zaś w konsekwencji **napiętymi stosunkami między pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi.**

Warto pokusić się przez kadrę najwyższego szczebla o dogłębną analizę sytuacji w organizacji, tak aby własnych doświadczeń nie uznawać za reprezentatywne dla całej firmy. Analiza sytuacji może wskazać ścieżki rozwojowe dla kadry średniego szczebla, tak aby łatwiej było im sprostać potrzebom aktualnej rzeczywistości biznesowej. Warto wprost pytać jak można im pomóc i z czym mają realne trudności, których nie dostrzegali przed pandemią. Nowa sytuacja stworzyła zupełnie nowe potrzeby. **Większość managerów wskazywało na zwiększone potrzeby szkoleń managerskich i mentoringu.**

ZARZĄDZENIE SZEROKOPASMOWE

Kolejnym napięciem, które dostrzeżono w toku badań, jest **dostępność do najlepszej technologii i sprzętu**. Jakość sprzętu wideo, rozmiar ekranu i połączenia internetowe mają ogromne znaczenie dla jakości wirtualnej pracy i poziomu odbioru pracy przez pracowników oraz pracowników przez managerów. Podczas pandemii wiele firm wdrożyło najwyższej klasy sprzęt cyfrowy, który zapewnia oczywiste efekty, a w konsekwencji również zyski. Wspierano technologicznie na przykład zespoły obsługujące klientów lub te, które angażują się w złożoną strategiczną i innowacyjną pracę, w której kluczowa jest współpraca. Mimo tego, że sprzęt i dostępność technologii może zapewnić w hybrydowej rzeczywistości wysoki zwrot z inwestycji, nie są one jednakowo dostępne dla wszystkich — jak wynika z badań, nawet dla kadry kierowniczej na tym samym poziomie organizacyjnym.

Badania sporo mówią o ryzykach płynących z relacji pracy zdalnej do ocen jakie wystawiamy pracownikom. Nie od dziś psychologia społeczna dowodzi, że bardziej lubimy te osoby, które częściej widzimy. **Managerowie muszą być wyczuleni na rzetelną i merytoryczną ocenę**. Po roku pandemii już wiadomo, że w tym okresie szybciej awansowały osoby pracujące w biurze niż zdalnie. Pracodawcy często oceniali je jako bardziej zaangażowane.

Managerowie przewidują, że po pandemii podróże służbowe spadną średnio o 40%⁷ w stosunku do okresu sprzed pandemii. Prawdopodobnie **będzie to skutkować dużymi i trwałymi różnicami w kontaktach z przełożonymi**, nawet wśród pracowników na tym samym poziomie organizacyjnym. Możemy mieć miejsca, w których z niektórymi ludźmi utrzymujemy relacje osobiste, bardzo pogłębione, a z niektórymi relacje znacznie bardziej odległe. Liderzy ponownie muszą być ostrożni, biorąc pod uwagę tę dynamikę w swoich ocenach pracowników.

7. Heikkinen K., Kerr W., Malin M., Routila P, 4 Imperatives for Managing in a Hybrid World, B, Harvard Business Review, 2021

ZARZĄDZANIE HYBRYDOWE ZESPOŁAMI

Rozmawia Joanna Średnicka

KOMENTARZ PRAKTYKA

dr Magdalenę Łuźniak-Piechę udało nam się namówić na podzielenie się kilkoma wnioskami z dużego badania⁸ dotyczącego funkcjonowania pracowników w pracy zdalnej, które przeprowadzone zostało przez zespół badawczy SWPS, pod kierownictwem prof. Katarzyny Januszkiwicz. Zachęcamy do zapoznania się z pełnym raportem, tu kilka ciekawych obserwacji dotyczących zarządzania hybrydowymi zespołami, które mogą być inspirujące dla managera.

M.Ł-P: To co widzimy na pewno, to to, że stworzyły się trzy różne profile osób: takie, które najlepiej radzą sobie w biurze i tęsknią do biura i chcą do biura; takie, które najchętniej wcale nie wracałyby do biura, bo dobrze już to sobie poukładały i takie, które najlepiej funkcjonują w hybrydzie i jakoś to sobie dobrze łączą. Dobrze by było, żeby managerowie rozróżniali te trzy profile, bo one czasem nie są aż takie oczywiste.

JŚ: OK, dobrze mieć to wyraźnie wykazane w badaniach, bo chyba intuicyjnie czujemy, że tak właśnie jest. Czekam niecierpliwie na Wasz Raport, by dokładniej poznać te trzy grupy. Ale jaki ta wiedza ma wpływ na zarządzanie? Czy inaczej: co ma z nią zrobić manager, który próbuje na nowo poukładać pracę zespołu?

M.Ł-P: Myślenie managerów jest zwykle takie, by pogrupować zadania - zadanie A można w on-line, zadanie B lepiej w biurze. Potem tak układają pracę, by odpowiadała specyfice zadań. A to niestety nie jest pełna układanka. Bo to co trzeba też zrobić, to typ pracy dopasować do ludzi. Jest możliwe, że te same zadania jedni będą świetnie wykonywali funkcjonując w on-line, a ktoś inny pracując stacjonarnie.



**MAGDALENA
ŁUŹNIAK-PIECHA**
Uniwersytet SWPS

JŚ: Brzmi nieźle, tylko skąd mam wiedzieć, kto jest którym profilem?

M.Ł-P: No to jest dobre pytanie, i nieoczywista odpowiedź, która płynnie z naszych badań. Co się okazuje: poza takimi dość oczywistymi specyfikacjami społeczno-psychologicznymi - np. założmy, że Mariola jest singielką, która i tak i tak je na mieście i jak ma przyjechać do centrum do fajnej knajpy to jej nie zależy. Może wpaść też i do biura. Ona nie ma centrum operacyjnego w domu tylko właśnie w centrum Warszawy. A jest też np. Jeremiasz, który jest ojcem dwójki dzieci ze wszystkimi konsekwencjami i ze szkołą w on-line i wolalby być hybrydowo, czy on-line. I to są ważne czynniki, ale takie dość oczywiste. Z ciekawszych odkryć, to niezwykłą zmienną okazuje się kompetencja prowadzenia spotkań zdalnych skondensowanych i do rzeczy. I co się okazuje? Im bardziej taka osoba ma taką kompetencję, tym lepiej radzi sobie w rzeczywistości on-line. Tym lepszym jest na przykład managerem, który zarządza takimi zespołami pracującymi hybrydowo.

JŚ: I to jest w sumie dobra wiadomość, bo nie mówimy tylko o tych cechach, których się nie da zmienić, bo jestem np. na takim etapie życia, że jestem mamą dwójki dzieci i tyle. Tylko mówisz o kompetencjach, a te można rozwijać.

M.Ł-P: Tak, i to jest nawet coś więcej. Jeśli teraz wiedząc to, Jeremiasz mówi „ja chcę pracować zdalnie”, to jego szefowa może powiedzieć: „OK, a czy umiesz prowadzić spotkania zwarte i do rzeczy?” I jeśli tak, to ok, jeśli nie, to warto rozwinąć tę właśnie kompetencję i wtedy możesz pracować zdalnie.

JŚ: Bardzo ciekawe i duży konkret. Coś jeszcze okazało się szczególnie ważne i wpływające na sprawne funkcjonowanie zespołu w kilku trybach?

M.Ł-P: Bardzo istotną zmienną jest też zaufanie. Jak jest w zespole zaufanie pracowników do managerów i odwrotnie, to jest zdecydowanie łatwiej.

JŚ: No i tu zaczynają się schody. Bo o ile prowadzenie spotkań można się nauczyć, to z budową zaufania już tak łatwo nie jest.

M.Ł-P: Też można się nauczyć je budować, tylko droga jest długa i trudna. To historia o tym, jak managerze budujesz własny autorytet. Czy sam sobie ufasz? Jak ufasz sobie, to ufasz ludziom. Ale wracając może do większych konkretnów, na których Ci zależy. Jest jeszcze jedna zmienna, która jak się okazuje jest niezwykle istotna. Chodzi o skuteczność rozwiązywania konfliktów, w tym sensie że, on-line spowodował chyba coś takiego, że ludzie jak coś potrzebują powiedzieć, to sobie po prostu mówią.

JŚ: Naprawdę? Ja odnoszę wrażenie, że w on-line dużo rzeczy trafia pod dywan. Mniej jest takich emocjonujących, szczyrych rozmów.

M.Ł-P: Oczywiście jest ten aspekt, że w tych sprawnie prowadzonych spotkaniach z serii „same konkrety”, emocje pewnie gdzieś tam pod powierzchnią buzują. Bo nie ma to jak przy kawie przegadać jakiejś sprawy i pewnie teraz częściej przechodzi się do porządku dziennego nad pewnymi rzeczami albo rzuca się kłapą komputera.

JŚ: No i czy tu, w tym podejściu do konfliktów są jakieś różnice między tymi, którzy dobrze funkcjonują w świecie zdalnym, a resztą?

M.Ł-P: No ci dobrze radzący sobie on-line mówią o tym bardzo, to jest mocno obecne w ich odpowiedziach, że można po prostu łatwo wyjść z sytuacji konfliktowej i to jest dla nich dobre. W rzeczywistości on-line - zgodnie z danymi z naszych badań - uczestnicy spotkania po prostu łatwiej sugerują rzecz następującą: „Słuchajcie, mamy jeszcze tylko 15 minut, a to jest najwyraźniej jakiś bardziej skomplikowany temat. Zaparkujmy go więc i rozwiążmy te kwestie, które jeszcze zdołamy podczas dzisiejszego spotkania. A do naszego trudnego tematu wrócimy na spotkaniu w środę...” Jak wiadomo, jest to bardzo zalecana technika zarządzania trudnymi rozmowami. I w rzeczywistości on-line owo „uptywające 15 minut” chyba bardziej wszystkich zdyscyplinowało, stąd faktycznie zaczęto tę technikę stosować.

JŚ: Bardzo ciekawe, choć czuję duży niedosyt i niecierpliwie czekam na pełen Raport i szczegółowe dane. Dziękuję bardzo za rozmowę i podzielenie się pierwszymi wnioskami. Póki co zostaję z myślą, że na barkach managera, który stoi przed decyzją o trybie pracy zespołu, poza analizą specyfiki zadań i procesów, jest też wnikliwa analiza kompetencji poszczególnych pracowników.

8. Badanie: Elastyczne Zachowania Organizacyjne Pracowników

Zespół badawczy SWPS: Prof. Katarzyna Januszkiewicz, dr Justyna Sarnowska i dr Magdalena Łuźniak-Piecha. Badaniem objęto grupę ponad 300 osób pełniących różne funkcje: kierownicze i wykonawcze, w różnej sytuacji społeczno-gospodarczej, z rozmaitych branż. Badanie (w okresie zima-wiosna 2021) obejmowało wywiady focusowe oraz badanie ilościowe.



PRZYWÓDZTWO NA TRUDNE CZASY

- Organizacje ewoluują w kierunku spłaszczonej struktury.
- Lokalna elastyczność może stać się przewagą przyszłości.
- Głównym celem managerów winno być trzymanie kursu misji organizacji w dynamicznej i elastycznej formule działania organizacji.

W ciągu ostatniego roku silosy funkcjonalne i produktowe ustępowały miejsca większej liczbie operacji połączonych w sieć i połączonych cyfrowo. Wielu managerów twierdzi, że w środowisku hybrydowym ich **organizacje ewoluują w kierunku bardziej płaskiej hierarchii**. Większość managerów starała się również wesprzeć pozycję tych pracowników, którzy podczas pandemii musieli nawiązywać więcej kontaktów, do tego zwykle szybciej, w różnych lokalizacjach geograficznych i jednostkach biznesowych. Managerowie zauważali, że współpraca między jednostkami biznesowymi pomogła wesprzeć innowacyjność; niektórzy twierdzili nawet, że wzrosła wymiana najlepszych praktyk wśród przedstawicieli całej branży. Brzmi to pozytywnie i tworzy widoczne perspektywy na przyszłość, ale firmy muszą teraz zapewnić, że ta transformacja przyniesie jednocześnie wyższą wydajność.



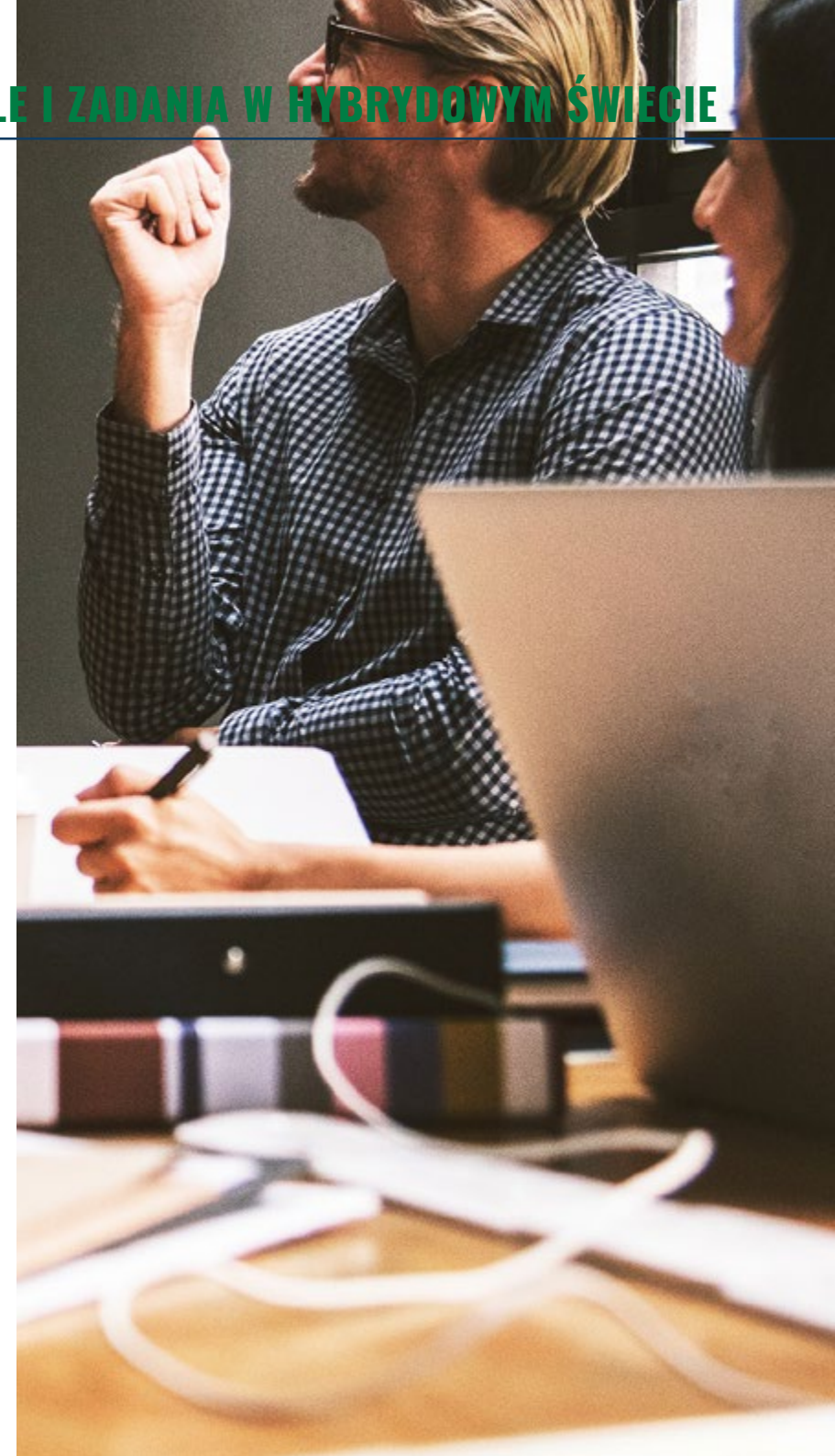
2

ZARZĄDZANIE

ROLE I ZADANIA W HYBRYDOWYM ŚWIECIE

Można obawiać się, że w przypadku gdy organizacja nie zapanuje nad tym spontanicznym procesem dostosowywania się do sytuacji, może on wprowadzić chaos w zarządzaniu. Wymaga to ogromnej pracy od managerów, **aby dostosować styl i formę pracy dla każdego z zespołów, odpowiadając na ich potrzeby tak indywidualne jak i wynikające z celów biznesowych.** Konieczne jest prowadzenie stałych analiz dziejących się zmian i procesów prowadzonych z różnych perspektyw.

Uwolnienie i realne umożliwienie większej lokalnej inicjatywy i proaktywności działa tylko wtedy, gdy organizacja ma jasną i wspólną wizję, skuteczne systemy pomiaru wyników i spójne działania naprawcze. W ciągu najbliższego roku zespoły managerskie powinny poświęcić dużo czasu na **eksplorowanie** możliwości, ale również dopracowywanie i wzmacnianie wizji, jak również mechanizmów integracyjnych w nowym **hybrydowym** trybie, **tak aby lokalna elastyczność przekształciła się z niezbędnej odpowiedzi na kryzys w długoterminową przewagę.** Niezbędne jest poszukiwanie w każdej organizacji balansu pomiędzy elastycznością i samodzielnością a centralnym zarządzaniem, które wciąż jest niezbędne, aby organizacje nie schodziły z kursu swoich misji i celów. To będzie jedno z głównych narzędzi budowania odporności (**resilience**) organizacji na kolejne wstrząsy.



KOMPETENCJE NA HYBRYDOWY CZAS

KOMENTARZ PRAKTYKA

Jakie nowe kompetencje są niezbędne u managerów, żeby sprostać wyzwaniom hybrydowego zarządzania?

Praca w środowisku hybrydowym nakłada na liderów szczególne oczekiwania względem ich stylu działania. Koncentracja na wspieraniu zespołu w samoorganizacji oraz braniu odpowiedzialności za cele. Jasne formułowanie oczekiwań i klarowność w zakresie priorytetów w obliczu częstych zmian – taka postawa tworzy dla pracowników bezpieczną nawigację w zmiennym środowisku. Koncentracja na budowaniu i utrzymaniu relacji w zespole opartych na zaufaniu, jak również umiejętność podtrzymania identyfikacji z firmą i lojalności pracowników. Promowanie wymiany wiedzy między członkami zespołu, uczenie się od siebie, większa elastyczność w podejściu do różnych, zmiennych sytuacji. To tylko wybrane kompetencje i zachowania, których potrzebujemy od liderów w hybrydowym środowisku pracy. Na koniec nie mogę nie wspomnieć o najważniejszym, czyli empatii – w stosunku do innych, ale i siebie. Nie zapominajmy, że liderzy sami przechodzą przez zmianę, jednocześnie przejmując na siebie dużą presję i oczekiwania poprowadzenia zespołów w nowych warunkach.



ALEKSANDRA URBAŃSKA
Human Capital Development
Director NN Polska

Jakie nowe kompetencje są niezbędne u pracowników, żeby sprostać wyzwaniom hybrydowej efektywnej pracy?

Zdecydowanie pracownicy w środowisku hybrydowym potrzebują rozwinąć umiejętność samoorganizacji, brania odpowiedzialności za cele i rezultat zespołu. Z tym się wiąże często potrzeba wyższej kreatywności w szukaniu rozwiązań oraz elastyczności w podejściu i działaniu. Ważna jest również proaktywność w poszukiwaniu kontaktów z członkami zespołu, szefem, kolegami z innych obszarów (to ostatnie niezwykle ważne, mocniej koncentrujemy się na utrzymaniu relacji w najbliższym zespole, zapominając o budowaniu sieci kontaktów poza nim). Na koniec warto wspomnieć o zarządzaniu własną energią i budowaniu odporności – przy wsparciu szefa, kolegów z zespołu oraz organizacji, która często proponuje systemowe rozwiązania radzenia sobie w trudnych sytuacjach.



2

ZARZĄDZANIE

PROCESY ODPORNE NA KRYZYS

PROCESY ODPORNE NA KRYZYS

- Pandemia przyniosła organizacjom wielkie szanse strategiczne, ale nie wszyscy potrafili je wykorzystać.
- Inwestycje w solidne procesy przynoszą zyski i należy je projektować z wyprzedzeniem.
- Znajomość mocnych stron członków zespołów pozwala organizacji szybciej i elastyczniej podejść do koniecznych zmian.

Po roku pandemii widać, że **model hybrydowy** zapowiada się jako kluczowe narzędzie przyszłej elastyczności organizacyjnej, reagowania kryzysowego i budowy odporności przedsiębiorstw, a kluczową nauką wyniesioną z kryzysu jest to, jak szybko organizacje mogą się zmienić i jak dobrze wytrzymują tak nagłe i głębokie zmiany (**resilience**). Pandemia pokazała, że nie ma w tym zakresie ograniczeń. Należałoby pogłębić badania w zakresie wpływu poziomu lęku o przyszłość na akceptację, szczególnie przez pracowników, wprowadzanych zmian.



2

ZARZĄDZANIE

PROCESY ODPORNE NA KRYZYS

Co oczywiste liderzy i inwestorzy będą nadal naciskać na zespoły zarządzające, aby były odporne, bo w przyszłości z pewnością przyjdzie więcej kryzysów. Z prowadzonych badań wynika, że **nie wszystkie nawet bardzo duże i znane firmy były dobrze do kryzysu przygotowane**. Choć ostatecznie im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo, że w ciągu ostatniego roku skorzystała z predefiniowanych, odpornych na kryzys procesów i modeli, które mogłaby aktywować i dostosowywać.

W czasie kryzysu ujawniły się poważne minusy przywiązania do tradycyjnych sposobów pracy. Niektórzy liderzy w badaniach podnosili, że kryzys pandemiczny przyniósł im wielkie strategiczne możliwości. Niestety nie zawsze udawało się te możliwości wykorzystać, bowiem ogólna sytuacja pandemiczna była nawet dla liderów psychicznie przytłaczająca. Brakowało im zarówno odpowiednich procesów, aby poradzić sobie z chwilą, nie doceniali też emocjonalnego i fizycznego żniwa, którego osobiście doświadczyli. To sprawiło, że **dyrektorzy mieli zbyt małą wewnętrzną elastyczność, aby zrozumieć w jakim kierunku będą rozwijać się rynki i jak organizacja powinna zareagować**.

W XXI wieku mniej więcej raz na dekadę dochodzi do poważnego kryzysu, a drobniejsze regularnie się pojawiają. Zmiany klimatyczne i niepewność geopolityczna mogą przyspieszyć to tempo. Podczas gdy dyrektorzy nie mogą przygotować każdego szczegółu na każde potencjalne wydarzenie, mogą opracować solidne procesy wewnętrzne, które są testowane pod kątem kryzysów. Na przykład wiele kryzysów, takich jak choroby zakaźne lub katastrofy, które uderzają w centra miast, popycha firmy w kierunku rozproszonej siły roboczej. Inne, takie jak cyberataki, powszechne przerwy w dostępie do Internetu/komunikacji i awarie sieci energetycznej, najmocniej uderzają w scentralizowane zespoły, które wykorzystują bliskość i zaplecze budowane wokół wspólnych biur. Model hybrydowy zwiększa prawdopodobieństwo, że organizacja będzie w stanie uniknąć wąskich gardeł procesowych i wyzwań, które są specyficzne dla obecnego kryzysu, ponieważ będzie wiedziała, jak działać w rozproszonych środowiskach.

2

ZARZĄDZANIE

Pandemia pokazała również, że inwestycje w solidne procesy przynoszą zyski i że należy je projektować z wyprzedzeniem. Model hybrydowy umożliwia liderom i zespołom łatwiejszy rozwój w trudnych momentach, dzięki wspólnemu zrozumieniu roli każdej osoby w środowisku tak, fizycznym jak i wirtualnym. Kryzys podkreślił też znaczenie przeprowadzenia niezbędnych zmian organizacyjnych jak najszybciej, bez odkładania ich w czasie z myślą, że mamy na nie czas. W trudnych czasach brakujące zdolności lub postawy stają się bardzo widoczne i muszą zostać natychmiast uzupełnione przez innych członków zespołu. Stąd tak ważna jest doskonała znajomość mocnych stron wszystkich członków zarządzanych przez liderów zespołów. Wówczas organizacja może znacznie szybciej i elastyczniej podejść do koniecznych zmian, a zespół łatwiej je zaakceptuje, wiedząc że jest to najlepsze rozwiązanie na konkretny czas.

Hybrydowy model pracy zapewnia organizacjom potężne narzędzie do organizowania ich pracy. Jednak liderzy muszą poważnie potraktować napięcia organizacyjne, które czają się pod powierzchnią i uważać, aby nie stały się częścią ich nowego, długoterminowego modelu.

PROCESY ODPORNE NA KRYZYS



ZESPÓŁ

4 KOMPETENCJE
W ZARZĄDZANIU
HYBRYDOWYM ZESPOŁEM

PANDEMIA W ŻYCIU PRACOWNIKÓW

3

3

ZESPÓŁ

4 KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU HYBRYDOWYM ZESPOŁEM

Dziś umiejętności miękkie liderów są ważne jak nigdy wcześniej.

Czas wolny pracowników jest równie cenny dla organizacji jak czas ich pracy.

Sprawne zarządzanie zespołem to świadome zaplanowanie czasu, w którym pracownik może w skupieniu wykonywać swoją pracę.

Natychmiastowa zmiana sposobu pracy na zdalny, a w konsekwencji również stylu życia, zaburzył stan emocjonalny milionów pracowników na całym świecie. **Liderzy potrzebują dziś nowych kompetencji**, aby poradzić sobie w skomplikowanym świecie zarządzanej hybrydy. Dziś czysta efektywność, na którą dotychczas wprost nastawieni byli liderzy, musi być zastąpiona troską o dobrostan zespołów, którzy wypracowują dla organizacji założone wyniki. Rok pandemii pokazał, że efektywność finansowa w hybrydowym świecie może być utrzymana, jednak w długim okresie musi być wzmocniona podniesionymi kompetencjami liderów oraz balansem pomiędzy zaspokojeniem potrzeb pracowników a celami organizacji.



3

ZESPÓŁ

4 KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU HYBRYDOWYM ZESPOŁEM

Wielu liderów, z którymi przeprowadzone były w ramach badań¹⁰ wywiady zwróciło uwagę na „**hybrydowy paradoks**”: podczas gdy osobiste kontakty stają się rzadsze, umiejętności ludzi stają się ważniejsze niż kiedykolwiek. Najlepsi liderzy słuchają i okazują empatię, poświęcają więcej czasu na przywództwo zespołom i coaching, włączają do działania w miejsce kontrolowania i inwestują więcej w budowanie kultury, która wychodzi poza tradycyjne biuro do domów ludzi. Oczywiście nie są to łatwe procesy. Zidentyfikowaliśmy 4 grupy kompetencji, które najpewniej będą dla liderów niezbędne do skutecznego zarządzania zespołami.

Managerowie wskazują, że w sytuacji pandemii i zdalnej pracy bardzo trudno jest wyczuć ducha i determinację całego zespołu. Zwykle nie jest możliwe uzyskanie naturalnych reakcji grupy na spotkaniu MsTeams lub Zoom. Brak osobistego kontaktu, możliwości obserwacji mowy niewerbalnej bardzo to utrudnia. **Liderzy będą musieli określać, jaki rodzaj spotkań zespołów będzie musiał w przyszłości odbywać się twarzą w twarz, a które będą mogły pozostać w sferze świata wirtualnego.** Do tych pierwszych zaliczane są spotkania kreatywne, strategiczne. Te będą mogły odbywać

się w większych odstępach czasowych, ale czynnik mowy ciała jest w nich bardzo istotny. Wyzwolenie emocji grupy pozwala osiągnąć na spotkaniach „na żywo” znacznie lepsze wyniki. Do spotkań, które będą mogły pozostać w formie on-line managerowie zaliczają regularne spotkania biznesowe, organizacyjne, kontrolne. Takie spotkania wymagają wymiany informacji bez konieczności szczegółowej wzajemnej obserwacji się przez członków zespołów.

Problem detali w procesie zarządzania ludźmi wykracza poza regularne spotkania. **Kierownicy muszą coraz lepiej dostrzegać, co motywuje oraz osobiście dotyczy osób, których nie mają okazji jak niegdyś obserwować** w codziennym funkcjonowaniu w jednym biurze. Przykładowo wszyscy najczęściej uśmiechamy się do kamery, gdy ją włączamy. Zrozumienie pracowników będzie wymagało od liderów większego zaangażowania i umiejętności, by poprawnie odczytywać nastroje pracowników, a nie koniecznie tak, jak oni chcą je nam zaprezentować. **W świecie hybrydowym ta umiejętność głębokiej obserwacji stanie się niezbędną umiejętnością przywódczą.** Pojawiają się nawet przypadki, w których firmy zaczęły zatrudniać psychologów do obserwacji i pomocy zespołom.

9. Heikkinen K., Kerr W., Malin M., Routil P, *4 Imperatives for Managing in a Hybrid World*, B, Harvard Business Review, 2021.

9. Deloitte Digital, *Covid-19 Induced Business Trends: Preparing for new normal*, 2021.

3 ZESPÓŁ

4 KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU HYBRYDOWYM ZESPOŁEM

Wszystko wskazuje na to, że ostatecznie **to liderzy będą musieli dostosować swoje umiejętności słuchania i komunikacji**. Będą zmieniać pod wpływem środowiska hybrydowego style przywództwa. Ci liderzy, którzy już dokonali tej zmiany zauważają, że rozmowy on-line mogą być nawet głębsze, bo wymagają większej uwagi lidera. W konsekwencji relacje mogą się zacieśniać, a nie rozluźniać. Ponadto w związku z pracą wykonywaną w domu i w efekcie łączenia sfer zawodowych i prywatnych, liderzy naturalnie zaczynają wchodzić z członkami swoich zespołów w relacje bardziej prywatne.

Równocześnie ze zmianą sposobów komunikacji wielu managerów zauważyło, że czas wolny pracowników niezbędny do odpoczynku, jest w efekcie również niezbędny dla utrzymania poziomu innowacyjności zespołu. Paradoks widoczny jest w rozbieżnej często ocenie – liderzy obawiają się, że pracownicy są pozostawieni sami sobie, pracownicy zaś, że nie mają chwili samotności, w której mogą skupić się na pracy, bo ich kalendarze są wypełnione po brzegi spotkaniami. To, co kiedyś można było załatwić poprzez dwa słowa zamienione przy okazji przy kawie albo przy kserokopiarce, dziś



wymaga specjalnego spotkania, które wybija pracowników z rytmu pracy, którą mają do wykonania. Aby rozwiązać ten problem, **liderzy będą musieli nauczyć się zwracać większą uwagę na swoje kalendarze i kalendarze swoich zespołów, równoważyć czas spotkań i dyskusji z czasem na bardziej skoncentrowaną pracę lub odpoczynek**. Opanowanie takich niuansów zarządzania ludźmi pozwoli odróżnić dobrych i odnoszących sukcesy liderów od tych, którzy w przyszłości będą odnosić mniejsze sukcesy.

3

ZESPÓŁ

PANDEMIA W ŻYCIU PRACOWNIKÓW

PANDEMIA W ŻYCIU PRACOWNIKÓW

- Dla poprawy efektywności pracy konieczne jest poprawne ocenianie przez liderów samopoczucia i zaangażowania pracowników.
- W przyszłości organizacje będą generować zyski wyłącznie dzięki spełnionym pracownikom.

Z międzynarodowych badań Instytutu Gallupa¹⁰ wynika, że w latach 2019-2020, czyli w okresie trwania pandemii Covid-19 globalne zaangażowanie pracowników spadło o 2 punkty procentowe. Pracownicy w badaniach w 2020r wskazywali na większe zmartwienie, stres, złość i smutek niż w roku poprzednim. Biorąc pod uwagę światową liczbę hospitalizacji i zgonów z powodu pandemii, jak również powszechne i powtarzalne lock-downy skutkujące zamknięciem szkół i innych ośrodków użyteczności publicznej, zwiększoną pracą zdalną i bezrobocie, powyższe efekty nie są zaskakujące. Reprezentują frustracje i zmagania milionów pracowników na całym świecie. Istnieją jednak znaczne różnice w sposobie doświadczania efektów pandemii przez pracowników z różnych regionów i krajów. Przykładowo prawie połowa pracowników w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie zgłaszała, że doświadczała już dużego stresu przed pandemią, w 2019 roku, a 2020r. był jeszcze dotkliwszy pod tym względem.

¹⁰Gallup 2021, *State of the Global Workplace 2021 Report*, 2021.



3

ZESPÓŁ

PANDEMIA W ŻYCIU PRACOWNIKÓW

W efekcie na bardzo wysoki poziom stresu wskazywało 57% pracowników w tych krajach. To wynik znacznie powyżej średniej światowej. Ciekawe, że w tym samym czasie kiedy w USA i Kanadzie rósł poziom stresu, rosło również zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę. Natomiast poziom zaangażowania pracowników z Europy Zachodniej pozostał dramatycznie niski (11%), choć poziom negatywnych emocji spadał lub utrzymywał się na podobnym co rok wcześniej poziomie.

- Pracodawcy analizują aktualnie potencjalne sposoby pracy na kolejny rok i starają się wyciągnąć wnioski z okresu pandemii.
- Co do jednego liderzy są w pełni przekonani: aby podnieść efektywność muszą poprawnie ocenić wpływ dobrego samopoczucia i zaangażowania pracowników na poziom efektywności pracy.
- Zdrowie fizyczne, samotność, trudności finansowe i poziom wsparcia społeczności wpływa m.in. na zaangażowanie, entuzjazm i produktywność pracowników zarówno w dobrych, jak i trudnych czasach.

Dane wskazują, że niemal co drugi pracownik na świecie (45%) odczuł bardzo duży wpływ pandemii na swoje życie. Dokładnie co drugi (50%) utracił w czasie pandemii wynagrodzenie lub czasowo przestał pracować (53%). Co trzeci (32%) utracił pracę lub własny biznes. Niemal co drugi pracownik na świecie (49%) pracował w trakcie pandemii mniej godzin, co wprost przekładało się na poziom wynagrodzeń. Co ciekawe, wyniki dużego wpływu pandemii na życie nie były znacząco różne ani ze względu na wiek (45% do 40r.ż. i 43% pow. 40r.ż.), ani na płeć (46% kobiety i 44% mężczyźni). Znaczące różnice były jednak dostrzegalne ze względu na badany region geograficzny. I tak drugie miejsce pod względem wpływu, tuż za Bliskim Wschodem i Afryką Północną, zajął przywoływany już powyżej region Stanów Zjednoczonych i Kanady (50%). W Europie 37% pracowników wskazało na bardzo wysoki wpływ pandemii na ich życie. Najmniej doświadczeni przez pandemię czują się pracownicy z obszaru Australii i Nowej Zelandii. Zaledwie co piąty (22%) wskazuje na znaczący jej wpływ na swoje życie.

3

ZESPÓŁ



PANDEMIA W ŻYCIU PRACOWNIKÓW

W Europie Wschodniej podobnie do oceny ogólnego wpływu pandemii na życie, kształtowały się wyniki dotyczące utraty wynagrodzenia (34%), pracy w mniejszej ilości godzin (34%) oraz tymczasowej utraty pracy (34%). Zaledwie 11% badanych w Europie Wschodniej wskazało, że w czasie pandemii utraciło pracę lub swój biznes. W tej sferze lepsze wyniki udało się uzyskać zaledwie w Australii i Nowej Zelandii (9%), Wschodniej Azji (7%) i Europie Zachodniej (6%). Najgorzej poradziła sobie w tym obszarze Azja Południowa, gdzie co drugi badany utracił pracę lub biznes.

Z przeprowadzonych badań jasno wynika, że pandemia miała ogromny wpływ na jakość życia pracowników na całym świecie, w tym w naszym obszarze gospodarczym. **Ze skutkami pandemii, która przecież wciąż trwa, będziemy mierzyć się długookresowo, dlatego tak ważne, aby zadbać o dobrostan psychiczny, tak liderów jak i pracowników.**

MOTYWACJA ZESPOŁU W ZARZĄDZANIU HYBRYDOWYM

KOMENTARZ PRAKTYKA

W pewnej farmaceutycznej korporacji, z którą pracujemy w ramach Game Changers Academy już na początku marca br. przeprowadzono ankietę wśród pracowników firmy, w której managerowie zapytali pracowników m.in. o to, w jakiej formie chcą wrócić do pracy, w okresie kiedy będzie to możliwe i przede wszystkim bezpieczne.

Blisko 80% pracowników wskazało, że zdalna forma pracy jest im bliższa i nie widzi potrzeby powrotu do biur. Takie wyniki były zaskoczeniem nie tylko dla managerów i kadry zarządzającej.

Mimo wszystko, w firmie zdecydowano się wprowadzić model hybrydowy, w którym każdy zespół jest zobligowany do przychodzenia do biura co najmniej dwa razy w tygodniu. Motywowano to inną jakością spotkań stacjonarnych, lepszym zrozumieniem, zmęczeniem onlajnem.

Firma zadbała oczywiście o funkcjonalną przestrzeń, przygotowano odpowiednie zabezpieczenia, zadbano o to, by pracownicy mieli odpowiednie zaplecze techniczne i logistyczne.

Wprowadzono oczywiście wyjątki od reguły. Wszelkie oznaki choroby, czy przeziębienia, itp. – co zrozumiałe – znosiły u pracowników konieczność przychodzenia do biura.



BARTOSZ SOJA

konsultant

Game Changers Academy

Eksperyment trwał pół roku. We wrześniu br. badanie satysfakcji powtórzono. Okazało się, że przez pół roku ani jeden zespół w organizacji nie spotkał się w biurze w pełnym składzie. Co więcej, pracownicy wskazywali, że hybrydowy model skutecznie dezorganizuje pracę zespołów.

– Jak już większość jest w biurze, to kompletnie zapomina się o tych, którzy są zdalnie. Oczekiwanie na rozpoczęcie spotkania w TEAMS w takich sytuacjach trwa wieki. Nie wiem, czy koledzy w tym czasie siedzą w kuchni i ustalają już coś, co mieliśmy wspólnie przedyskutować, czy całkiem odwołali spotkanie. Kilka razy do spotkania w ogóle nie doszło – pisał jeden ze sfrustrowanych pracowników firmy w ankiecie.

Ten błąd z pozoru przykład pokazuje z czym może się wiązać nieprzemyślane wprowadzenie hybrydowego modelu pracy. Niezadbanie o wypracowanie - hybrydowej kultury organizacyjnej, w której nie będzie wykluczonych, stanie się jednym z czynników sukcesu tworzenia się nowych modeli zarządzania. Dzięki temu managerowie zwiększą szansę na odzyskanie utraconego wpływu na funkcjonowanie organizacji i własnego zespołu. Kluczowe będzie budowanie tej kultury na zaufaniu, empatii i wstuchiowaniu się w głos „swoich ludzi”. Wówczas o motywację pracowników nie będzie trudno.



DOBROSTAN PSYCHICZNY I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

- Poziom zaangażowania polskich pracowników jest znacząco niższy niż średnia światowa i wyniósł w 2020r zaledwie 12%.
- Polscy pracownicy nisko oceniają jakość swojego życia oraz zaangażowania w pracę przy relatywnie niższych niż w innych krajach wskaźnikach towarzyszących im negatywnych emocji.

Instytut Gallupa jak co roku badał również dobrostan psychiczny pracowników na całym świecie. W tej części naszego raportu szczegółowo skupimy się na wynikach europejskich będących terenem największej części polskiego obrotu gospodarczego.

Badania prowadzone corocznie od 2009r. wskazywały, że średni poziom zaangażowania pracowników na całym świecie z roku na rok rósł z poziomu 12% w 2009r. do 22% w roku 2019. Pierwszy spadek (o 2%) średniego globalnego zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę został odnotowany w pandemicznym 2020r.

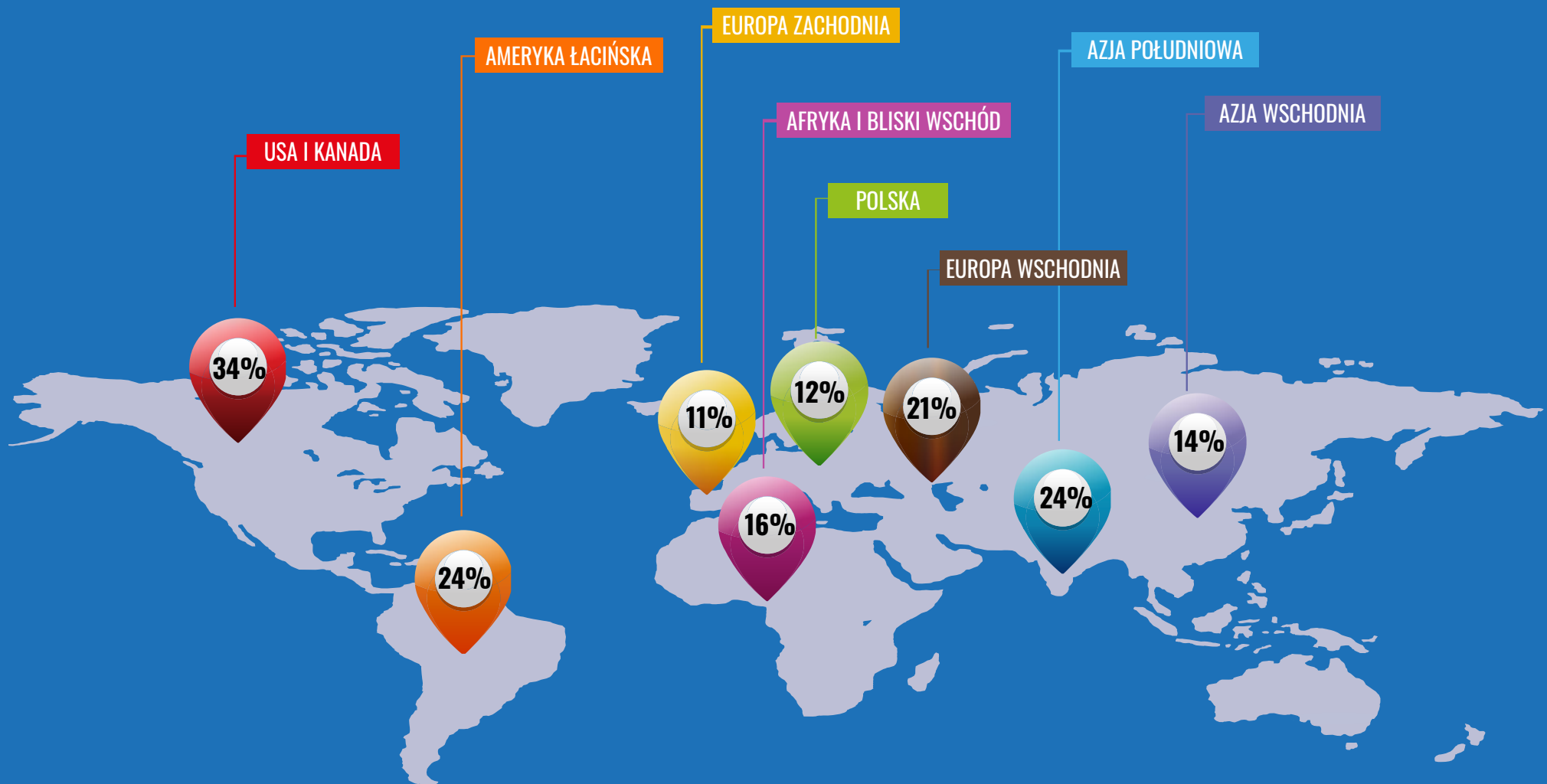


3

ZESPÓŁ

DOBROSTAN PSYCHICZNY I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

ŚWIATOWA ŚREDNIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW 20%



LEKKI WZROST ZADOWOLENIA Z ŻYCIA

Instytut Gallupa badał również poziom zadowolenia z życia pracowników. Globalna średnia w 2020r. wyniosła w tym obszarze 32%, czyli co trzeci pracownik na świecie wskazywał, że jest zadowolony ze swojego życia. Pomimo pandemii, w tym obszarze wskaźnik osiągnął rok do roku 2% wzrost. Gallup wskazuje na kilka czynników, które mogły być tego przyczyną:

- Status społeczny odgrywa relatywnie dużą rolę w tym, jak myślimy o własnym życiu. W trakcie pandemii covid-19 osoby, które były zatrudnione na etacie mogły odczuwać, że ich życie było znacznie lepsze niż osób wokół nich. Posiadanie pracy mogło naturalnie zwiększać subiektywną ocenę jakości życia w trudnych czasach. Zatrudnione osoby mogły też mieć wyższe dochody niż ich otoczenie, co również wpływało na ocenę życia.
- Negatywne wiadomości międzynarodowe na temat COVID-19 mogły mieć wpływ na ludzi w wielu krajach. Część osób zapewne widziała cierpienie innych osób i swoje życie oceniała w porównaniu do osób, które mocniej dotknęła pandemia.
- Pomimo wyzwań, które postawiła przed ludźmi na całym świecie pandemia, dane wskazują, że większość badanych widziała swoją przyszłość w okresie 5 lat jako lepszą niż teraźniejszość. W tym obszarze światowe wyniki wskazywały poziom z 2019r., a nawet w niektórych regionach nieznaczny ich wzrost.
- W związku z pandemią nieznacznie zmieniła się metodologia badania, które w całości zostało wykonane w formie wywiadów telefonicznych.

3

ZESPÓŁ

STRES, SMUTEK, ZŁOŚĆ

Pomimo dość optymistycznych wskaźników w obszarze zadowolenia z życia, warto zderzyć je z negatywnymi emocjami, które towarzyszyły pracownikom w ubiegłym roku. Wzrosty odnotowały: odczuwany stres, zmartwienie (ponad 40% pracowników zadeklarowało odczuwanie tych emocji), uczucie złości, które zadeklarował prawie co czwarty pracownik (24%), smutku (25%).

Wyniki te wskazują na szczególny wpływ pandemii na dobrostan psychiczny pracowników. Ten zaś może negatywnie wpływać na wyniki biznesowe i gospodarcze.

Gallup szacuje, że niskie zaangażowanie pracowników kosztuje światową gospodarkę ponad 8 bilionów dolarów rocznie.



3

ZESPÓŁ

(NIEOCZYWISTE) POLSKIE ZAANGAŻOWANIE

W tym miejscu warto przyłożyć soczewkę do rynków, na których głównie operujemy, Europy Wschodniej i samej Polski.

Poziom zaangażowania polskich pracowników jest znacząco niższy niż średnia światowa i wyniósł w 2020r zaledwie 12%. Optymistyczny jest co prawda wzrost o 3% w stosunku do 2019r, ale już zderzenie go ze średnią Europy Wschodniej, która wyniosła 21% (wzrost o 7%) wskazuje, że **polscy pracownicy nawet w środowisku dość podobnym pod względem jakości otoczenia i warunków pracy nie wykazują wysokiego poziomu zaangażowania**. To niewątpliwie wpływa na efektywność pracy. **Warto badać przyczyny takiego stanu w poszczególnych organizacjach i świadomie wprowadzać plany naprawcze w tym zakresie.**

(NIEOCZYWISTE) POLSKIE ZAANGAŻOWANIE



3 ZESPÓŁ

(NIEOCZYWISTE) POLSKIE ZAANGAŻOWANIE

Również analizując wyniki **w obszarze zadowolenia z życia wyniki polskich pracowników są poniżej średniej światowej** oraz średniej krajów Europy Wschodniej. I tak zaledwie 35% polskich pracowników pozytywnie ocenia poziom swojego życia. Średnia w Europie Wschodniej to 41% z odnotowanym w tym obszarze 3% wzrostem.

Niezwykle ciekawe są wyniki w zakresie badań emocji towarzyszących badanym. Zaledwie 26% polskich pracowników zadeklarowało, że w przeddzień badania się martwiło. Co prawda jest to 7% wzrost rok do roku, ale ciągle średnia jest znacznie niższa od światowej oraz tej zanotowanej w Europie Wschodniej (39% i 12% wzrost).

Podobnie wyniki wyglądają w pozostałych obszarach badań. 32% badanych polskich pracowników zadeklarowało odczuwanie stresu dnia poprzedniego i stanowi to wysoki 7% wzrost do 2019r., ale w tym samym czasie średnia Europy Wschodniej wyniosła 41% i 7% wzrost. Złość zadeklarowało 20% polskich pracowników (wzrost o 4%), a smutek 15% (wzrost również o 4%), gdzie w Europie Wschodniej było to odpowiednio 22% (wzrost o 9%) oraz 22% (wzrost o 10%).

Trudno ocenić skąd u polskich pracowników tak niska ocena jakości życia i zaangażowania w pracę przy relatywnie niższych wskaźnikach emocji takich jak smutek, złość czy niepokój. Warto jednak przewidywać, że cały 2021r. może przynieść zmiany w tym zakresie, kiedy w badaniach uwzględnione zostaną efekty drugiej, trzeciej i czwartej fali pandemii. Warto już dziś się na to przygotowywać i zadbać o dobrostan psychiczny i emocjonalny naszych pracowników.





ROZWIĄZANIA GAMECHANGERS ACADEMY

Game Changers Academy powstało, aby inspirować i wspierać tych, od których zależy sukces transformacji.

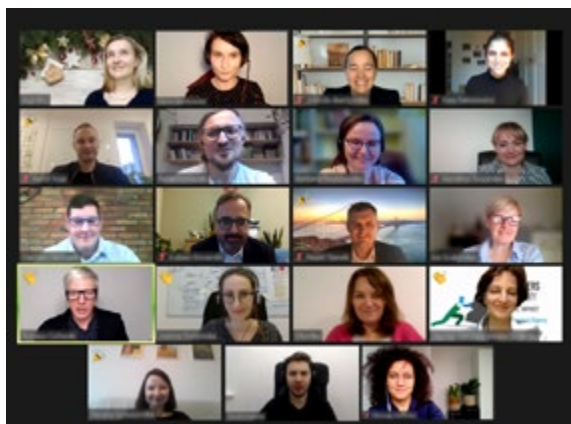
Czasem zespół managerski potrzebuje szybkiego i energetycznego impulsu (Power Shot), innym razem warto wyjść poza organizację i poszukiwać inspiracji na zewnątrz (roczny program Master of Business Change).

Zdarza się też, że konieczna jest radykalna zmiana kultury organizacyjnej i wciągnięcie na pokład dużej grupy sojuszników transformacji (po to powstały wewnętrzne programy GCA).

OTWARTE PROGRAMY ROZWOJU LIDERÓW I MANAGERÓW PRZYSZŁOŚCI

**W WERSJI 12-MIESIĘCZNEJ
I 6-TYGODNIOWEJ.**

**Zdobądź kompetencje lidera zmian.
Poznaj i wymieniaj się doświadczeniami
z innymi liderami i GameChangerami.**



Jeśli dołączysz do rocznej Akademii przed Tobą praktyczne, intensywne spotkanie co miesiąc, w gronie kilkunastu liderów z różnych organizacji. Podczas każdego spotkania zmierzysz się z realnym wyzwaniem w symulacji biznesowej; poznasz swoje reakcje i wpływ na zespół. Wystuchasz inspirującej historii Game Changera, który podzieli się swoimi doświadczeniami, przetrenujesz praktyczne narzędzie do zastosowania w swoich projektach.

WEWNĘTRZNE PROGRAMY ROZWOJOWE DLA MANAGERÓW I KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

**DEDYKOWANY PROGRAM ROZWOJOWY DLA
MANAGERÓW I LIDERÓW
TWOJEJ ORGANIZACJI.**

**Zbuduj silny zespół liderów zmian. Program
dopasowany do potrzeb i możliwości czasowych
uczestników. Intensywny i angażujący.**



Program dopasowany do specyficznych potrzeb Waszej organizacji. Wybierzemy te moduły tematyczne, których najbardziej potrzebujecie. Ustalimy intensywność i czas spotkań, dopasowany do Waszych potrzeb i możliwości. Zaprosimy GameChangerów, których historie będą dla Was najbardziej trafne i wartościowe. Akademia to okazja do lepszego poznania się w gronie managerskim, dyskusowania konkretnych wyzwań i możliwości, które dostrzegacie w swojej branży i firmie.

POWER SHOT

**ENERGETYCZNE SPOTKANIA
KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ,
KTÓRE POMAGAJĄ SPROSTAĆ
WYZWANIAM BIZNESOWYM.**



Zmierzycie się z konkretnym wyzwaniem (zaangażowanie, zaufanie, a może innowacyjność), w dobrej i twórczej atmosferze wspólnie poszukacie rozwiązań.



Kiedy w 2019 postawiono przede mną wyzwanie przeprowadzenia cyfrowej transformacji w firmie, miałem dwa wyjścia. Próbować zrobić to w pojedynkę albo zbudować szeroką koalicję, wciągając maksymalnie dużo ludzi, zrobić to systemowo. Wybrałem tę drugą drogę i dlatego przyszedłem do GCA.

Bogusław Tobiasz,
Regional IT&Digital Innovation,
Director CEE, BAYER (2019)

ZMIANY NA HORYZONCIE?

BY GCA TEAM

Czy sprawność w przeprowadzaniu zmian można wyćwiczyć?

Do GCA co roku dołączają organizacje szukające nowoczesnych sposobów rozwoju zespołów stojących w obliczu zmian. Zarówno subtelnych korekt kursów, jak i radykalnych procesów transformacji. Najczęściej trafiają do nas game changerzy, wizjonerzy szukający sposobu zwiększenia swojego wpływu na losy firmy i to oni pociągają potem za sobą całe zespoły.



Badania pokazują, że gamechangerów jest w każdej organizacji między 10 a 20% ; charakteryzuje ich **połączenie wyobraźni i pasji**. Wyobraźnia pozwala zobaczyć, to czego inni jeszcze nie widzą: potencjał, szansę, nieoczywiste połączenie. Pasja popycha do działania, mimo pojawiających się przeszkód.

Bardzo często to oni uruchamiają nowe projekty, wyszukują nowości, **ale to całe zespoły potrzebne są, by innowacje wdrożyć i na trwałe wprowadzić do praktyki biznesowej**. I tu zaczyna się prawdziwe wyzwanie.



ZWIĘKSZ SKUTECZNOŚĆ WE WDRAŻANIU ZMIAN

Wyniki badań są bezwzględne. **Dla 2/3 organizacji przekucie nowych strategii w działanie jest wyzwaniem zwykle zakończonym porażką.**

Do rzadkości należą nowatorskie projekty, procesy transformacji, które kończą się oczekiwanym rezultatem.

W dużej mierze odpowiada za to performance gap - rozdzźwięk między tym, co wiemy, że i jak zrobić, a tym jak naprawdę działamy w sytuacjach zmian, gdy emocje, tempo, niejasność ról i celów czy po prostu EGO popychają nas do decyzji i reakcji, które zadziwiają nas samych.

Klasyczne programy przywódcze przygotowują poszczególnych liderów do sprawnego zarządzania procesami, harmonizowania napięć, zapewniania trwałego rozwoju organizacji. Aby rozpocząć, wprowadzać i utrwalać odważne zmiany potrzeba nowego zestawu kompetencji i narzędzi, których często brakuje w klasycznych akademiach liderekich. Game Changers Academy zachęca do negowania status quo, dodaje odwagi w zadawaniu trudnych pytań, podpowiada, jak podważać utarte założenia, uczy pociągać innych i uruchamiać organizacyjne zmiany.



Potrzebowałem rozwinąć swoje kompetencje i szukałem narzędzi do zarządzania. Świetne są gry i symulacje, zastosowane w programie. Dzięki nim wchodzi się w autentyczne interakcje z uczestnikami. Również prowadzący są prawdziwie zaangażowani w realizację programów.

Rafał Koniecek

adwokat, partner zarządzający
KONIECEK spółka adwokacka sp.p.



DZIAŁAJ ŚWIADOMIE

***Daniel Goleman** na podstawie wieloletnich badań zidentyfikował trzy obszary koncentracji i wpływu, które są niezbędnym repertuarem liderów prowadzących projekty transformacji. Umiejętność płynnego i świadomego przechodzenia między nimi to, zdaniem Golemana, tajemnica skuteczności działania liderów zmian.

GAME CHANGERS ACADEMY ROZWIJA TRZY OBSZARY WPŁYWU:

SAMOŚWIADOMOŚĆ

Samoświadomość to w największym skrócie umiejętność rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji, motywacji, a także ich wpływu na innych. Wytrenowana samowiedza to podstawa dobrego przywództwa, klucz do budowania trwałych i odpornych na kryzysy zespołów, wdrażania skutecznych strategii. Niezbędna szczególnie w procesach głębokich zmian, gdy to co wiemy o sobie, świecie, biznesie może wymagać podważenia.

ZDOLNOŚĆ WŁĄCZANIA I ANGAŻOWANIA INNYCH

Przywództwo w momentach przełomowych zmian i transformacji nie bazuje na silnych hierarchiach, a raczej na włączającej logice sieci, na łączeniu, budowaniu nieoczywistych mostów między ludźmi, zespołami, pomysłami.

Włączając ważne perspektywy. GCA rozwija sztukę tworzenia i bycia członkiem zespołów przywódczych, budowania koalicji, rozwiązywania konfliktów, zawieszania własnego EGO, porywania innych inspirującymi opowieściami.

MYŚLENIE O STRATEGII JAKO DISRUPTION

Odważne pomysły Game Changerów w rzeczywistość pozwalają przekuwać dobre i skuteczne strategie. Akademia rozwija umiejętność budowania modeli biznesowych, podważania status quo, poszukiwania autentycznej wartości dla klientów oraz gotowość do eksperymentowania i poszukiwania prawdziwej informacji zwrotnej. Poznasz sposoby i inspirujące przykłady skalowania zmian, angażowania różnorodnych podmiotów wokół nowych idei.

FILOZOFIA GAME CHANGERS ACADEMY

INTENSYWNY MINIMALIZM

Nauka całkiem sporo wie o procesach uczenia się i rozwoju ludzi dorosłych. Najbardziej efektywna jest nauka przez doświadczenie: omówione, przemyślane, przeanalizowane, najlepiej w dialogu. Program Akademii i Power Shots powstał w oparciu o najnowsze trendy, w duchu intensywnego minimalizmu. Bogaty jest w gry, interakcje, emocje, wymianę, wymieszane z inspiracjami od najlepszych ekspertów i praktyków, użytecznymi kejsami i najświeższą teorią. W trosce o każdą minutę!

SPOŁECZNOŚĆ

W GCA mamy obsesję współpracy. Dobrego, świadomego, efektywnego wspólnego działania: game-changerów, ale i strategów, wdrożeniowców, którzy dostrzegają współzależności i potrafią z nich czerpać. W rocznych Akademiach, ale i po ich zakończeniu angażujemy społeczność GCA zarówno do dalszych działań rozwojowych (spotkania Klubu, Game Changers Coffee, coroczna konferencja, zapraszamy absolwentów w roli ekspertów-gamechangerów), jak i zachęcamy do włączania się do projektów społecznych, w których Wasz czas, kompetencje i doświadczenie managerskie mogą wpływać na realne zmiany w życiu społecznym. Jak w przypadku Fundacji KIDS Klub Innowatorów Dziecięcych Szpitali, w której powstanie mocno zaangażowani byli uczestnicy Edycji 2018.

SOCIAL IMPACT

Łączymy biznes z trzecim sektorem, organizacjami pozarządowymi działającymi w trzech bliskich nam obszarach: Edukacji, Zdrowia publicznego i Ekologii. Program Master of Business Change od początku systemowo wspiera trzeci sektor, fundując co roku 2 stypendia dla NGO. Od Edycji 2021, projekt certyfikacyjny rocznej Akademii jest praktycznym projektem na rzecz organizacji pozarządowej.

ODWIEDŹ NAS



BIBLIOGRAFIA

1. Balis J., *10 Truths About Marketing After the Pandemic*, Harvard Business Review, 2021.
2. Bitar M, Rindone S., EY, *Future Consumer Index: for ways to make the most of consumers' post-lockdown spending*, 2021.
3. Deloitte Digital, *Covid-19 Induced Business Trends: Preparing for new normal*, 2021.
4. Gallup 2021, *State of the Global Workplace 2021 Report*, 2021.
5. Heikkinen K., Kerr W., Malin M., Routila P, *4 Imperatives for Managing in a Hybrid World*, B, Harvard Business Review, 2021.
6. infuture.institute we współpracy z Collegium da Vinci, *Edukacja Przyszłości 2046*, 2021.
7. Janssen M., Chang. B., Hristov H., Pravst I., Profeta A., Millard J., *Changes in Food Consumption During the COVID-19 Pandemic: Analysis of Consumer Survey Data From the First Lockdown Period in Denmark, Germany, and Slovenia*; 2021.
8. J.P. Morgan, *How COVID-19 Has Transformed Consumer Spending Habits*, 2021.
9. KPMG, *Nowa rzeczywistość: konsument w dobie COVID 2019*, 2020.
10. McKinsey&Company, *COVID-19: Implications for business, COVID-19: Briefing note #61, June 30, 2021*, 2021.
11. McKinsey&Company, *COVID-19: Implications for business, COVID-19: Briefing note #65, July 28, 2021*, 2021.
12. Winter D., *5 Pandemic Buying Habits That Are Here to Stay—According to Shopify Research*, 2021.

