



Europejskie Dni Pracodawców 2019

Kluczowe kompetencje przedsiębiorcy XXI wieku

Prelegent:
dr inż. Monika Wawer

Przasnysz, 23 października 2019 roku



Część 1. Kompetencje menedżerów 21 wieku





Kompetencje - pojęcie

Potocznie termin „kompetencje” jest używany w dwojakim znaczeniu:

1. jako zakres pełnomocnictw i uprawnień określonych przepisami działania,
2. jako zakres wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności (od łacińskiego *competens*, znaczy odpowiedni, mający podstawy), kwalifikacje do wypowiadania sądów i ocen.



Kompetencje menedżerskie

- Kompetencje menedżerskie to wiedza, umiejętności, zdolności, cechy osobowości oraz postawy, które są niezbędne do prawidłowego pełnienia roli kierowniczej.



Kompetencje menedżerskie – wiedza

- dotycząca najnowszych trendów w otoczeniu (eco, fit, light)
- wiedza dotycząca nowych koncepcji z zakresu organizacji i zarządzania (organizacje turkusowe, zarządzanie turkusowe, organizacje inteligentne, CSR, Big Data)
- wiedza dotycząca możliwości wykorzystania technologii informatycznych (ICT, CRM, AI)
- wiedza branżowa
- specjalistyczna



Kompetencje menedżerskie – umiejętności

- kierowanie sobą (*Chcesz zmienić świat – zacznij od siebie*)
- zarządzanie zmianami
- planowanie i przewidywanie
- myślenie globalne
- organizacja czasu pracy (zarządzanie czasem)
- rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (racjonalne, twórcze i intuicyjne)
- motywowanie i przewodzenie
- umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów
- budowanie dobrych relacji
- wrażliwość na inne kultury



Kompetencje menedżerskie – cechy osobowości i postawy

- motywacja do uczenia się
- chęć wywierania wpływu (Cialdini)
- empatia
- gotowość do podejmowania ryzyka (zarządzanie ryzykiem)
- energiczność
- odporność na stres (zarządzanie stresem)
- otwartość
- silna osobowość
- kreatywność i elastyczność w myśleniu



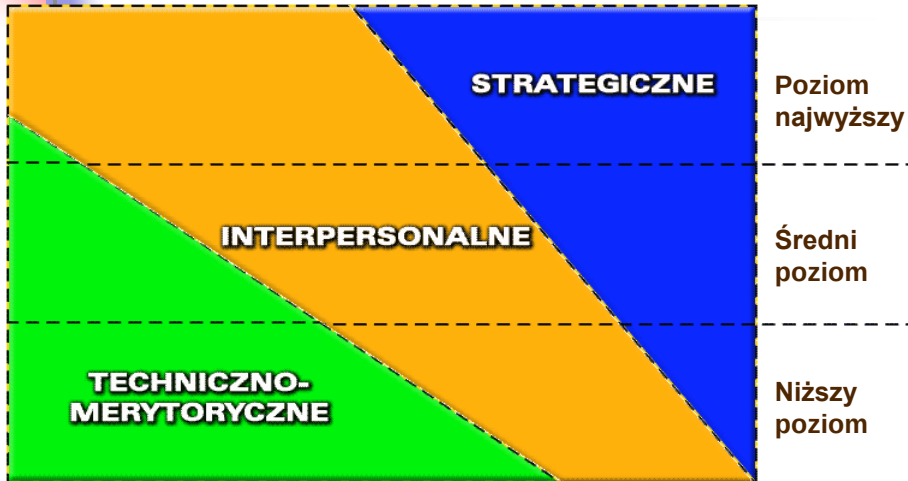
Kompetencje kierownicze – model R. Katza

Kompetencje techniczne – umiejętności posługiwania się narzędziami, metodami, technologią w określonej specjalności.

Kompetencje społeczne – umiejętności interpersonalne, potrzebne do pracy z ludźmi np. wywieranie wpływu, negocjowanie, komunikowanie, motywowanie ludzi.

Kompetencje koncepcyjne – umiejętności koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji, myślenie strategiczne, analiza i synteza, myślenie twórcze.

ZMIANA PODSTAWOWYCH KOMPETENCJI
W ZALEŻNOŚCI OD SZCZEBŁA KIEROWANIA



Kompetencje współczesnego menedżera –
model R. Kuca (1)

Menedżer 21 wieku powinien:

- ✓mieć określone cechy psychologiczne (m.in. odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań – wielozadaniowość, zdolność do koncentracji, szybkiego reagowania, odporność na stres, nieuleganie emocjom)
- ✓wyróżniać się specyficzną motywacją (m.in. silna motywacja wewnętrzna, potrzeba prestiżu, potrzeba władzy)



Kompetencje współczesnego menedżera – model R. Kuca (2)

- ✓ posiadać umiejętności kierowania innymi i związane z tym umiejętności, np. komunikacji interpersonalnej
- ✓ posiadać odpowiednie kwalifikacje i umiejętności intelektualne, a w szczególności: szybkie uczenie się, prawidłowa interpretacja danych, zdolność generowania koncepcji, symulowanie przyszłości



Kompetencje współczesnego menedżera – model R. Kuca (3)

- ✓ opanować konkretne umiejętności (np. znajomość języków obcych, technologii ICT, umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych)
- ✓ umieć właściwie dysponować osobistymi zasobami
- ✓ umieć zdobywać reputację, która ma odzwierciedlenie w zaufaniu do menedżera



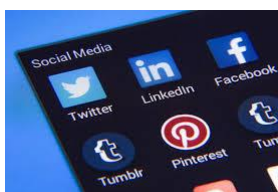
Kompetencje współczesnego menedżera – model P. Caproni

- Umiejętność zdobywania i utrzymywania władzy i wpływów w sposób etyczny
- Kierowanie relacjami z szefem, podwładnymi i współpracownikami (w tym coaching, mentoring i networking)
- Kierowanie różnorodnością pokoleniową i kulturową (pokolenie X, Y, Z)
- Dostrzeganie różnic między rzeczywistym a wirtualnym zespołem, kierowanie zespołami wirtualnymi
- Budowanie efektywnego zespołu



Kompetencje współczesnego menedżera – model N. Alrichsa

- Poszukiwacz talentów: przyciąganie, identyfikowanie i zatrzymywanie najlepszych pracowników w firmie („wojna o talenty”)
- Budujący relacje z innymi: relacje z podwładnymi, z przełożonymi, wprowadzanie nowych pracowników, aktywne słuchanie, wykorzystanie technologii do komunikacji
- Budujący zaufanie: budowanie wiarygodności, szacunku, sprawiedliwości, dumy z bycia członkiem grupy, kreowanie wartości organizacyjnych, wdrażanie programów praca – życie
- Budujący umiejętności: nieustanna ocena wymaganych i posiadanych umiejętności, wykorzystanie najnowszych technologii w doskonaleniu (e-learning), ukierunkowywanie podwładnych na doskonalenie, rozwijanie siebie
- Budujący wizerunek firmy



Część 2. Kompetencje przedsiębiorcy 21 wieku w zakresie budowania wizerunku firmy na rynku pracy

W budowaniu wizerunku ciekawe jest to,
że nawet jak go nie budujesz...
to i tak to robisz!



Zarządzanie przedsiębiorstwem a budowanie wizerunku firmy

- Uznaje się, że w globalnej gospodarce „wojny o talenty” i konieczności bycia „pracodawcą z wyboru”, budowanie wizerunku firmy jest obecnie głównym wyzwaniem dla przedsiębiorców.
- Organizacja musi skutecznie przyciągać i zatrzymywać pracowników, dlatego wybór pracodawcy jest świadomą decyzją biznesową kandydatów.



Pojęcie employer branding

Pojęciem employer branding określane są wszystkie działania podejmowane w organizacji,

- skierowane do potencjalnych oraz obecnych pracowników,
- mające na celu budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy,
- a także wspieranie jego strategicznych celów biznesowych.



Rodzaje employer brandingu

1. Zewnętrzny – obejmujący działania podejmowane poza organizacją, skierowane do potencjalnych pracowników, mające na celu stworzenie w otoczeniu wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.
2. Wewnętrzny – obejmujący działania skierowane do osób obecnie zatrudnionych, mające na celu przede wszystkim tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, zapewnienie możliwości rozwoju pracowników i budowanie zaangażowania organizacyjnego.



Pojęcie candidate experience

Candidate experience oznacza sumę doświadczeń, jakie kandydat zdobywa podczas procesu rekrutacji i selekcji, to znaczy od momentu wysłania aplikacji do pracodawcy do chwili zakończenia wszystkich działań, niezależnie od ich ostatecznego wyniku – czy został zatrudniony czy odrzucony.



Etapy tworzenia doświadczeń kandydatów

W rozważaniach dotyczących doświadczenia kandydata należy wziąć pod uwagę dwa kluczowe etapy:

- pierwszy, w którym kandydat dowiaduje się o organizacji (np. strona www firmy, zakładka kariera, portal GoWork.pl),
- drugi, w którym wchodzi on w interakcję z firmą i kształtuje lub zmienia o niej swoją opinię (tj. w procesie rekrutacji).



Momenty prawdy i punkty kontaktu w budowaniu wizerunku firmy

Zero

- Media społecznościowe, badanie opinii o firmie w sieci internetowej, przeglądanie stron internetowych, ogłoszenia o pracy, firmowe strony przedsiębiorstwa, zakładki „kariera” na stronach firmy, fora dyskusyjne

Pierwszy

- Marketing szeptany, rozmowa kwalifikacyjna, opis stanowiska pracy, jakość interakcji pomiędzy firmą rekrutującą a kandydatem, informacja dotycząca weryfikacji aplikacji kandydata

Drugi

- Wywiady, komunikowanie się z kandydatem w kolejnych etapach selekcji, oferta pracy, doświadczenie związane z zawarciem umowy

Trzeci

- Proces adaptacji; zainteresowanie nowym pracownikiem przez różne osoby



Nowoczesne narzędzia employer brandingu

- Serwisy społecznościowo - zawodowe (GoldenLine, Profeo, LinkedIn) i relacyjne (Facebook, Instagram, itp.)
- Aktualizowanie strony „kariera”, będącej wizytówką firmy
- Atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne
- Inne narzędzia, takie jak: filmy rekrutacyjne, blogi firmowe, newslettery, gry interaktywne, czaty, czy wirtualne targi pracy



Zawartość zakładki Kariera

- Informacje na temat kultury organizacyjnej, wartości, misji, wizji i promowanych postaw
- Informacje na temat działań podejmowanych przez pracodawcę na rzecz pracowników wewnątrz organizacji (oferta szkoleniowa, benefity, ścieżki karier, działania w zakresie równowagi praca - życie)
- Informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności firmy (CSR)
- Oferty pracy, staży, pytania i odpowiedzi, newsletter, aktualności, opinie pracowników, itp.
- Inne wartości dodane np. gry rekrutacyjne



Kodeks Dobrych Praktyk w Rekrutacji

1. Odpowiedzialne komunikowanie się z osobami, które kandydują do firmy, oznaczające sukcesywne przekazywanie im informacje o ich statusie w procesie rekrutacji.
2. Udzielanie odpowiedzi kandydatom na ich pytania kierowane do firmy.
3. Rzetelne przygotowanie się pracodawcy do rozmowy kwalifikacyjnej w celu stworzenia dobrego wrażenia na potencjalnych pracownikach.
4. Zapewnienie dobrego przepływu informacji wewnątrz firmy pomiędzy działem personalnym a kierownikami liniowymi o prowadzonych rekrutacjach.



Kodeks Dobrych Praktyk w Rekrutacji

5. Umieszczanie w zakładce „kariera” na stronach firmy użytecznych informacji o kolejnych etapach rekrutacji.
6. Precyzyjne formułowanie ofert rekrutacyjnych i umieszczanie w nich informacji oczekiwanych przez kandydatów.
7. Zapewnienie poufności i bezpieczeństwa pozyskiwanych danych osobowych.
8. Nieustanny rozwój kompetencji pracowników działów personalnych dotyczących zarządzania procesami rekrutacyjnymi.
9. Unikanie wszelkich przejawów dyskryminacji kandydatów.

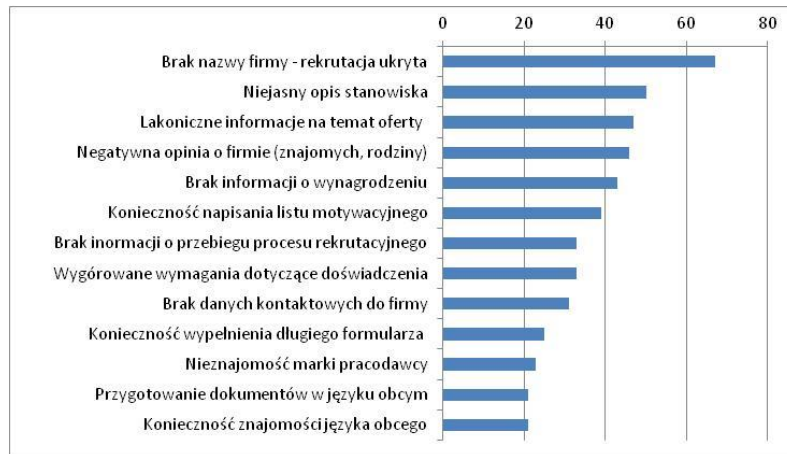


Badanie candidate experience w Polsce

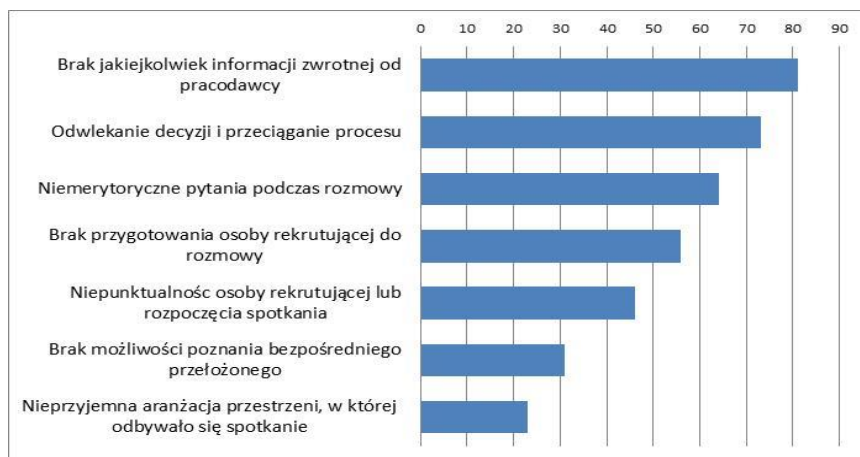
Źródłem danych wykorzystanych w przeprowadzonej analizie były wyniki badań empirycznych „Candidate Experience” zrealizowanych w w Polsce z inicjatywy Koalicji na rzecz Przyjaznej Rekrutacji.

- Badanie kandydatów zostało zrealizowane na grupie 808 osób, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy brały udział w przynajmniej jednym procesie rekrutacyjnym.
- Opinie pracodawców zostały zebrane wśród 707 osób zajmujących się procesami rekrutacyjnymi w firmach.

Czynniki wpływające na zniechęcenie do aplikowania



Czynniki wywołujące negatywne wrażenie podczas rozmów pracodawców z kandydatami



Część 3. Analityka biznesowa i zarządzanie przez dane (*data – driven management*)



Kontekst informacyjno-decyzyjny w zarządzaniu



Zarządzanie jest ciągiem procesów informacyjno-decyzyjnych i jego doskonalenie musi wiązać się z:

- rozszerzaniem pozyskiwanych informacji,
- postępem w ich przetwarzaniu i interpretacji,
- doskonaleniem metod podejmowania decyzji.



Pojęcie analityki biznesowej

1. Analityka biznesowa jest definiowana jako zbiór metod, które umożliwiają transformację surowych danych do postaci umożliwiającej podejmowanie decyzji.
2. Pojęcie to jest rozszerzone o aspekty techniczne – analityka to szeroka kategoria aplikacji, technologii oraz procesów, które umożliwiają pozyskiwanie, gromadzenie, udostępnianie i analizowanie danych i wspierają menedżerów w podejmowaniu decyzji biznesowych.



Wykorzystanie analityki danych w przedsiębiorstwach vs gromadzenie danych

- Działy odpowiedzialne za analitykę danych w organizacjach często tylko gromadzą dane, ale ich nie analizują.
- Powodem jest często brak kompatybilności różnych systemów oraz brak kompetencji analitycznych menedżerów.



Rodzaje analityki biznesowej

- Analityka biznesowa była pierwotnie wykorzystywana do stworzenia ilościowego opisu przeszłości i uzyskania odpowiedzi na takie pytania jak: Co się stało? Jak często to miało miejsce? Dlaczego tak się stało?
Jest ona określana mianem deskrypcyjnej.
- Konieczność podejmowania coraz szybszych decyzji i dostarczania rezultatów w czasie rzeczywistym spowodowała wzrost znaczenia tzw. analityki predykcyjnej, pozwalającej przedsiębiorcom na prognozowanie przyszłych zdarzeń.



5 poziomów dojrzałości przedsiębiorstwa w zarządzaniu przez dane na przykładzie funkcji personalnej

1. Gromadzenie danych i sporządzanie podstawowych zestawień (np. list obecności pracowników)
2. Integrowanie danych (np. raporty wynagrodzeń)
3. Podstawowe analizy oparte na pojedynczych źródłach danych (np. raporty dotyczące procesów rekrutacji).
4. Analizy danych oparte na wielu źródłach, łączące różne funkcje i procesy (np. powiązanie danych z różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa tj. sprzedaży, marketingu, produkcji, ZZL itd.).
5. Zaawansowane analizy predykcyjne (np. przewidywanie ryzyka odejścia pracowników lub przyszłych poziomów fluktuacji, przewidywanie sukcesów działań rekrutacyjnych czy motywacyjnych).



Przyczyny niskiej dojrzałości

1. Zaangażowanie wielu przedsiębiorstw w działania analityczne obecnie nie wykracza poza raportowanie operacyjne. Jako główny powód takiego stanu rzeczy podaje się brak wykwalifikowanych pracowników, którzy potrafiliby właściwie interpretować rezultaty analiz i przekształcić je w odpowiednie działania prowadzące do sukcesu.
2. W wielu firmach pojawiają się dylematy dotyczące zasadności jego wdrożenia w aspekcie konieczności poniesienia niezbędnych nakładów czasowych i finansowych.



Przyczyny niskiej dojrzałości

3. Implementacja podejścia analitycznego w zarządzaniu jest wciąż na wczesnym etapie rozwoju.
4. Implementacja analitycznego systemu zarządzania we współczesnej firmie przebiega najwolniej spośród wszystkich innych zmian, które mają zapewnić skuteczną realizację strategii przedsiębiorstwa.



Podsumowanie

Praktyka funkcjonowania firm przynosi coraz więcej dowodów na rosnące znaczenie podejścia analitycznego oraz na zwiększone zapotrzebowanie na posługiwanie się analityką w obszarze zarządzania w MŚP.



Europejskie Dni Pracodawców 2019

Kluczowe kompetencje przedsiębiorcy XXI wieku

Dziękuję za uwagę

Prelegent:
dr inż. Monika Wawer