

Liderzy na dziś – Liderzy na jutro.
Jakie kompetencje przywódcze mają
członkowie zarządów i rad nadzorczych?
Co ma znaczenie w zarządzaniu
organizacją dzisiaj i w przyszłości

Raport z badania kompetencji menedżerów – kobiet i mężczyzn – w kontekście
zmieniających się potrzeb biznesowych





Szanowni Państwo,

Rola lidera w biznesie pozostaje kluczowym zagadnieniem bez względu na koniunkturę gospodarczą. W nowej pokryzysowej rzeczywistości zwiększają się wymagania stawiane członkom zarządów i rad nadzorczych. Oczekuje się od nich nie tylko wiedzy i zaangażowania w obszarze wyników finansowych, lecz także zrozumienia sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym. Firmy potrzebują skutecznych liderów, aby funkcjonować efektywniej w dynamicznej rzeczywistości.

Raport Deloitte Liderzy na dziś – Liderzy na jutro to pierwsza na polskim rynku analiza dotycząca kompetencji przywódczych członków zarządów i rad nadzorczych. Raport powstał w oparciu o kompleksowe badanie wśród menedżerów najwyższego szczebla. Unikalną zaletą badania jest nowatorskie podejście oparte na nowym Modelu Kompetencji Przywódczych. Model powstał w oparciu o wiedzę i doświadczenie ekspertów oraz praktyków biznesowych i jest pierwszym tego typu narzędziem w Polsce.

Raport Liderzy na dziś – Liderzy na jutro to początek dyskusji nad zagadnieniem przywództwa w coraz bardziej wymagającym otoczeniu biznesowym. Wyniki analizy potwierdzają globalny trend – świat potrzebuje przywódców z umiejętnościami budowania stabilnej przyszłości firmy, przeprowadzenia zmianom oraz rozwijania utalentowanych pracowników. Wierzę, że raport będzie inspiracją dla środowisk biznesowych do podejmowania tematu przywództwa i jego znaczenia wobec wyzwań stojących przed firmami.

Marek Metrycki

Prezes Deloitte w Polsce

Spis treści

Wstęp	5
1. Firmy powinny skuteczniej kształtować liderów	9
2. Kompetencje członków zarządów – między strategią a bieżącymi wynikami	10
3. Kompetencje rad nadzorczych – między kulturą organizacji a bieżącymi wynikami	17
4. Od członków rad nadzorczych oczekuje się coraz więcej	22
5. Kompetencje zarządu a kompetencje rady nadzorczej	23
6. Ocena kompetencji kobiet i mężczyzn na najwyższych pozycjach zarządczych	24
7. Parytety – perspektywa biznesu i rynku	31
8. Firmy inwestują w narzędzia wspierające rozwój i kompetencje przywódcze kobiet	34
O badaniu	35
Kontakt	38

Wstęp

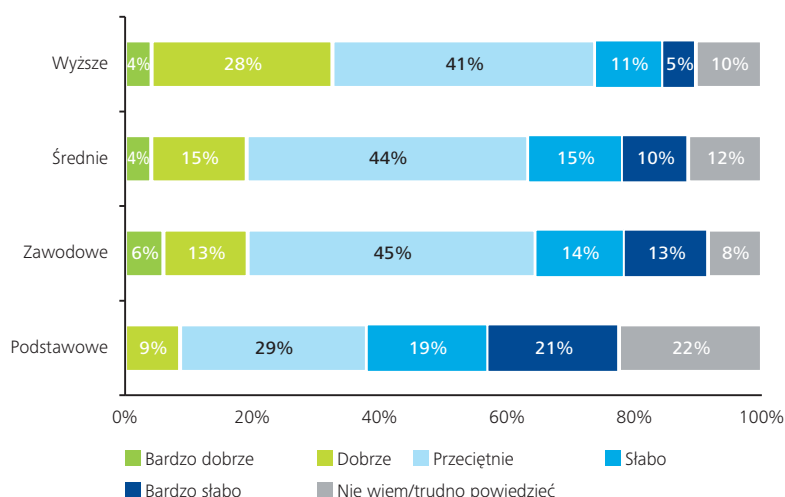
W ostatnich pięciu latach socjologowie obserwują istotne zmiany w stylu życia i wartościach, które dominują w społeczeństwach zachodnich. Kryzys gospodarczy 2008 roku spowodował zmianę warunków ekonomicznych, a tym samym sposobów produkcji, sprzedaży, kupna, a przede wszystkim funkcjonowania w życiu codziennym. Równowaga na rynkach światowych wciąż jest chwiejna. Utrzymujące się bezrobocie (na niespotykanym dotąd poziomie wśród młodych i dobrze wykształconych osób) oraz stagnacja gospodarcza nasilają na świecie dwa niekorzystne społecznie procesy: wzrost lęku i spadek zaufania. Te czynniki mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania nie tylko społeczeństwa, lecz także środowiska biznesowego.

Badania przeprowadzone przez Johna Gerzeme¹ na 64 tysiącach respondentów w 13 krajach świata reprezentujących 65% światowego krajowego produktu brutto pokazują, m.in. że: od czasów kryzysu ludzie darzą zaufaniem jedynie 1 firmę na 4 oraz wyrażają rozczarowanie co do sposobu działania zarówno rządów, jak i przedsiębiorstw.

Zmienia się definicja lidera i jego rola w biznesie

Istotnym czynnikiem dla pozytywnego postrzegania przyszłości firm jest zaufanie do kompetencji osób, które nimi zarządzają. Badanie sondażowe² przeprowadzone na zlecenie Deloitte pokazuje, że większość konsumentów postrzega kompetencje liderów biznesu do pełnienia ich funkcji, jako co najwyżej przeciętne (wykres 1). Opinia ta jest niezależna od wieku, płci, miejsca zamieszkania i wykształcenia (choć osoby z wyższym wykształceniem oceniają kompetencje liderów nieco wyżej).

Wykres 1: Ocena poziomu kompetencji członków zarządów i rad nadzorczych przez konsumentów w zależności od wykształcenia



Dane pokazują, że prawie 70% respondentów ogólnopolskiego badania postrzega kompetencje zarządzających firmami jako słabe i przeciętne, a 27% jako dobre i bardzo dobre. Ta ocena to wyraźny sygnał, że zarówno obywatele jak i pracownicy oczekują poprawy kompetencji zarządzających firmami. Sposób zarządzania, dominujący w ostatnich latach staje się coraz mniej skuteczny w obecnej rzeczywistości i konieczne są zmiany.

¹ „Doktryna Ateny”, J. Gerzema, M. D’Antonio, Wydawnictwo Studio EMKA, 2014

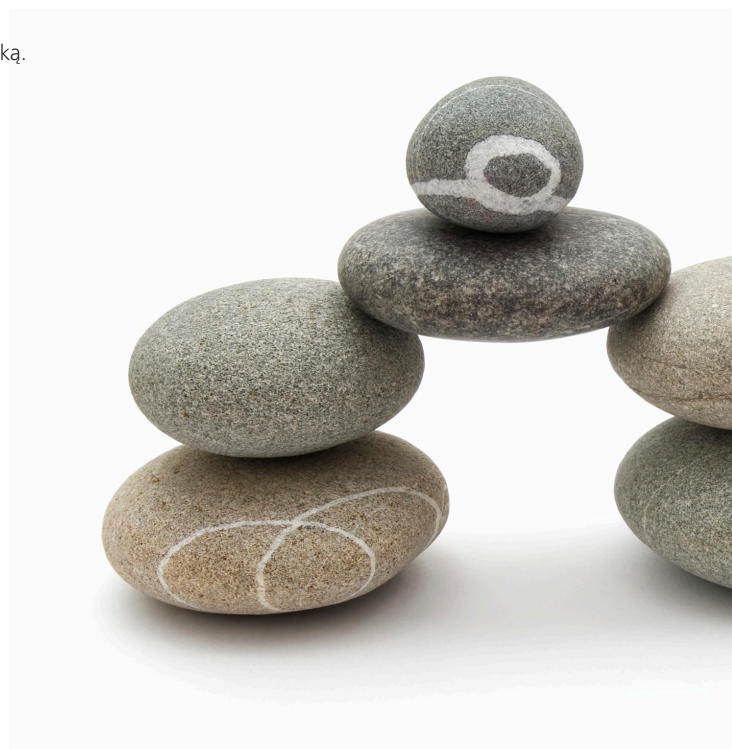
² Badanie omnibusowe przeprowadzone przez Homo Homini Instytut Badania Opinii na zlecenie Deloitte w kwietniu 2014 roku na próbie 1100 Polaków w wieku powyżej 18 lat

W badaniu Deloitte „Kompetencje przywódcze” uwzględniono dwie perspektywy: członków zarządów, którzy biorą udział w bieżącym kierowaniu firmą, mającym zarówno operacyjny, jak i strategiczny charakter oraz członków rad nadzorczych, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w codzienne działania, ale pełnią bardziej strategiczną i kontrolną rolę. Badanie przeprowadzono na próbie 172 menadżerów na różnych szczeblach reprezentujących największe firmy w Polsce.

Rynek potrzebuje nowego Modelu Kompetencji Przywódczych

Nowe wyzwania związane ze zmianami warunków ekonomicznych wymagają nowego zestawu kompetencji. Grupa ekspertów oraz praktyków biznesowych przed rozpoczęciem badania wyłoniła i zdefiniowała 10 kompetencji przywódczych (rysunek 1), które są ważne dla zarządzania firmą. W tej grupie znaleźli się eksperci Deloitte o doświadczeniach w bezpośrednim zarządzaniu (partnerzy, dyrektorzy działów), doradcy biznesu (psychologowie, socjologowie) oraz przedstawiciele firm zajmujący się rekrutacją na najwyższe stanowiska menedżerskie. Wypracowany w tej grupie Model Kompetencji Przywódczych (rysunek 2) to pierwsze tego typu narzędzie w Polsce przygotowane metodą ekspercką.

Na bazie Modelu stworzono ankietę i zbadano czy i w jakim stopniu członkowie zarządów i rad nadzorczych polskich firm posiadają wymienione kompetencje. Zanalizowano także czy posiadane dzisiaj umiejętności muszą się zmieniać, aby liderzy mogli sprostać nowym wyzwaniom.



Rysunek 1 - Model Kompetencji Przywódczych - definicje

Przyjmowanie szerokiej perspektywy	<i>rozumienie sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym; dokonywanie właściwej oceny możliwości rozwoju firmy, dostrzeganie potencjalnych ograniczeń; rozumienie trendów rynkowych i umiejętność ich wykorzystywania do rozwoju biznesu.</i>
Perspektywa finansowa	<i>wykorzystywanie analizy finansowej do oceny strategicznych możliwości biznesowych oraz podejmowania kluczowych decyzji związanych z działaniem firmy.</i>
Tworzenie i realizacja wizji	<i>prezentacja jasnej wizji rozwoju organizacji i jej realizacja z determinacją i pasją; przekładanie wizji na jasną strategię biznesową, spójne cele i plany działania.</i>
Elastyczność w działaniu	<i>efektywne i konstruktywne działanie także w warunkach stresu i presji; szybkie dostosowywanie się do nowych okoliczności biznesowych; posiadanie wysokiej inteligencji emocjonalnej, również w sytuacjach niepewności.</i>
Przewodzenie zmianom	<i>dostrzeganie i promowanie korzyści wynikające ze zmian i ich inicjowanie w organizacji; tworzenie pozytywnego klimatu (nastawienia) wobec zmiany; dostrzeganie ryzyka związanego ze zmianami i przyjmowanie odpowiedzialności za przeciwdziałanie ich negatywnym konsekwencjom.</i>
Nastawienie na wzrost wartości firmy	<i>prezentowanie silnego nastawienia na sukces organizacji i budowanie jej mocnej pozycji na rynku; tworzenie ambitnych celów i dążenie do ich realizacji; dostrzeganie nowych możliwości biznesowych i skuteczne ich wykorzystywanie do budowania wzrostu i przewagi konkurencyjnej firmy; wspieranie innowacyjnych rozwiązań.</i>
Budowanie efektywnych relacji	<i>dbałość o budowanie sieci efektywnych relacji wewnątrz i poza organizacją; działanie w sposób etyczny i wiarygodny; prezentowanie wysokiego poziomu spójności pomiędzy deklaracjami a podejmowanymi działaniami.</i>
Rozwijanie talentów	<i>tworzenie pozytywnego klimatu i warunków dla współpracy i rozwoju innych; wyłanianie i promowanie utalentowanych pracowników; wychowywanie następców poprzez delegowanie zadań i dzielenie się uprawnieniami.</i>
Wywieranie wpływu	<i>jasne i przekonujące przedstawianie idei oraz komunikowanie wizji rozwoju biznesu; wywieranie realnego wpływu na opinie i działania innych; skuteczne angażowanie innych w wypracowanie pomysłów i realizację projektów; wykazywanie wysokiego poziomu energii, pasji i zaangażowania.</i>
Budowanie firmy opartej na wartościach	<i>budowanie stabilnej przyszłości firmy w perspektywie długoterminowej; działanie i przewodzenie w oparciu o wartości takie jak: szacunek dla różnorodności, etyka, odpowiedzialność.</i>

Rysunek 2 - Model Kompetencji Przywódczych

Kompetencje Przywódcze Nowych Liderów



„Dobry lider jest głodny sukcesu by zaskoczyć rynek, ale weryfikujący każdą nową ideę pod kątem jej wpływu na biznes. Odważny by podejmować ryzyko a tam gdzie jest to konieczne – konserwatywny i powściągliwy. To lider patrzący w przyszłość, ale pamiętający o przeszłości, działający z zespołem indywidualistów, którzy potrafią współpracować. Z własną wizją, ale opartą na inicjatywach i zapale pracowników, by razem konsekwentnie wdrażać przyjęty plan. Zараżający entuzjazmem, ale i akceptujący samotność, gdy trzeba podjąć trudną decyzję. To lider niemal idealny. Dostkonali nie istnieją.”

Zbigniew Jagiełło, Prezes Zarządu BKO BP

1. Firmy powinny skuteczniej kształtować liderów



Dariusz Kraszewski
Partner w Dziale Konsultingu Deloitte

Globalne zmiany społeczne, polityczne i regulacyjne zmieniają priorytety biznesu. Organizacje coraz silniej dostrzegają paradoks wyrażający się tym, iż coraz trudniej jest znaleźć pracowników z właściwymi umiejętnościami pomimo relatywnie dużej podaży siły roboczej. Firmy, które zatrudniają specjalistów, aby szybko reagować na zmieniające się potrzeby rynku, muszą dziś konkurować ze sobą w skali globalnej o pracowników z unikatowymi kompetencjami. Dynamiczny rozwój technologii sprawia, że rynek potrzebuje coraz nowszych umiejętności merytorycznych. Nadal jednak na sukces firmy i jej konkurencyjność olbrzymi wpływ mają kompetencje społeczne pracowników, jak na przykład umiejętność współpracy i inicjatywa oraz skuteczność działania jej liderów.

Jak wynika z Raportu Deloitte „Trendy HR 2014”³ przywództwo i rozwój jest jednym z najważniejszych priorytetów dla firm.

Potrzebę rozwoju liderów wywołują zmieniające się oczekiwania pracowników i nowe wyzwania. Rynek premiuje szybkość działania i przywództwo w warunkach niepewności. Wzrasta także zapotrzebowanie na kompetencje takie jak elastyczność, gotowość do zmian, umiejętność efektywnego działania w dynamicznie zmieniającej się sytuacji. Atrybuty te, mające w dużym stopniu charakter kompetencji społecznych a jednocześnie bardzo znaczące dla procesów biznesowych, oceniane są jako jedne z najważniejszych dla zarządów i ich skuteczności jako liderów biznesu. W tym kontekście, firmy muszą ponownie zbadać i stworzyć programy rozwoju kompetencji w oparciu o nowy model przywództwa.

Powinny także zmodyfikować swoją kulturę aby sprzyjała rozwojowi postaw przywódczych na wszystkich szczeblach zarządzania. Oznacza to potrzebę aktualizacji dotychczasowych modeli kompetencyjnych oraz budowanie puli następców poprzez tworzenie warunków dla rozwoju potencjału pracowników.

„Członkowie zarządów polskich firm są na pewno doskonale przygotowani w zakresie kompetencji związanych z wynikami finansowymi firmy. To w te umiejętności najwięcej się inwestuje. Jest to związane z ogromną presją ze strony udziałowców, właścicieli, analityków, którzy oczekują wyników w krótkiej, często zaledwie rocznej perspektywie. Uważam natomiast, że nie inwestuje się w kompetencje budujące długofalową wartość spółki. Czyli, na przykład, nie uczy się menadżerów elastyczności i budowania trwałych relacji, nie rozwija się umiejętności kształcenia talentów, myślenia o wizji i misji firmy w długoterminowej perspektywie.”

Dominika Bettman, Wiceprezes ds. Finansowych Siemens Sp. z o.o.

3 Raport Deloitte „Trendy HR 2014”, czerwiec 2014

2. Kompetencje członków zarządów – między strategią a bieżącymi wynikami

2.1 Kluczowe w zarządach są kompetencje o charakterze strategicznym

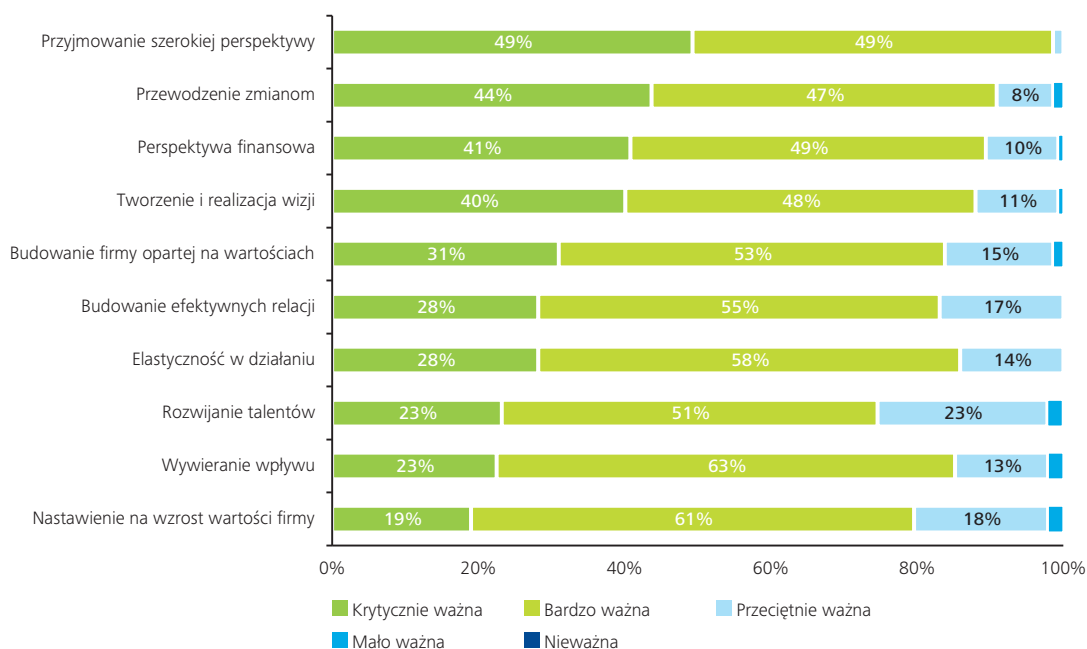
- Prawie 90% polskich menedżerów wskazuje, że przyjmowanie szerokiej perspektywy, przeprowadzenie zmian i perspektywa finansowa są ważnymi kompetencjami dla członków zarządu.
- Ocena rynku i konsumentów jest zbliżona – kluczowe są kompetencje o charakterze strategicznym, zakładające rozumienie sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym.
- Podkreślane jest także znaczenie kompetencji tworzących kulturę organizacji opartą na wartościach etycznych. Etyka prowadzenia biznesu jest więc równie ważna, jak nastawienie na osiągnięcie biznesowych rezultatów.

Najważniejsze dla zarządzania kompetencje wskazane przez uczestników naszego badania (wykres 2) można podzielić na 3 grupy (rysunek 3). Najbardziej znaczące z nich związane są z postrzeganiem własnej organizacji w szerokim kontekście biznesowym, przeprowadzenie zmian, posiadanie i realizacja wizji, a także kompetencje finansowe. W dalszej kolejności znaczenie mają kompetencje kapitału społecznego – tworzenie relacji i elastyczność w codziennych działaniach oraz nastawienie na wartości. Grupę umiejętności, która zeszła na drugi plan w obliczu wyzwań pokryzysowych, stanowią kompetencje przywódcze (wychowywanie sukcesorów i wywieranie wpływu), a także orientacja na wzrost wartości firmy. Wyniki wskazują, że zarządy w swojej bieżącej działalności są rozliczane przede wszystkim z osiągniętych rezultatów. Z kolei najbardziej istotnymi dla kierowania firmą są kompetencje o charakterze strategicznym, przynoszące długofalowe korzyści.

„W tak szybko rozwijającym się świecie i zmieniającym się otoczeniu rynkowym wiele osób twierdzi, że szkoda czasu na długoterminowe planowanie. Krótkoterminowe cele możemy osiągnąć poprzez kij i marchewkę, „dowożąc” wynik na kolejny kwartał. Mówi się, że średni wiek spółki wynosi około 20 lat. Jednak firmy, które mają perspektywę strategiczną (na przykład chociażby strategię zarządzania ludźmi), istnieją przynajmniej 2 razy dłużej, czyli 40-50 lat.”

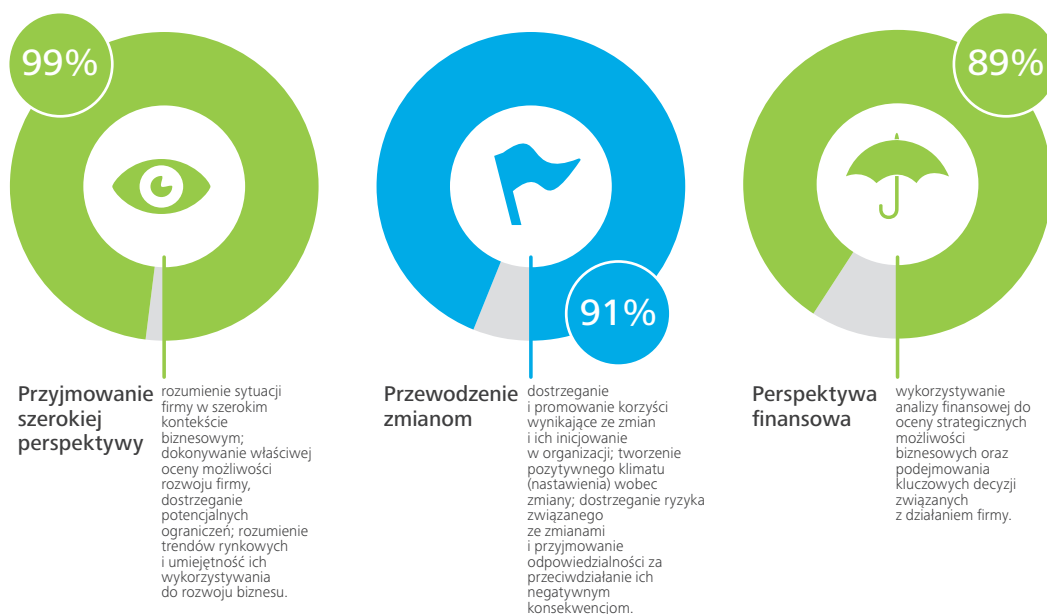
Zofia Dzik, Członek Rady Nadzorczej PKO Bank Polski

Wykres 2: Znaczenie kompetencji członków zarządów w opinii badanych menedżerów



Rysunek 3

Kompetencje przywódcze oceniane jako ważne dla członków zarządów



„Zarządy są rozliczane z realizacji przyjętej strategii i jej efektów rynkowych, nie tylko finansowych. Te mają bowiem charakter zapisów księgowych i nie zawsze informują o tym, w jaki sposób firma wykorzystwała swoje szanse i jaki jest jej potencjał rozwojowy. Na walnym zgromadzeniu rozmawia się właśnie o tym, a nie o uzyskanym wyniku finansowym. O zysku rozmawia się właściwie tylko w kontekście jego podziału. Tu także punktem wyjścia są koncepcje rozwojowe firmy i decyzja o podziale zysku jest ich konsekwencją. Zarząd przedstawia te koncepcje wraz ze strategią dalszego rozwoju oraz niezbędnymi środkami finansowymi na jej realizację. Częścią tych środków jest zysk zatrzymany. Oczywiście, aby można było całość czy część zysku zatrzymać w firmie, trzeba najpierw go mieć.”

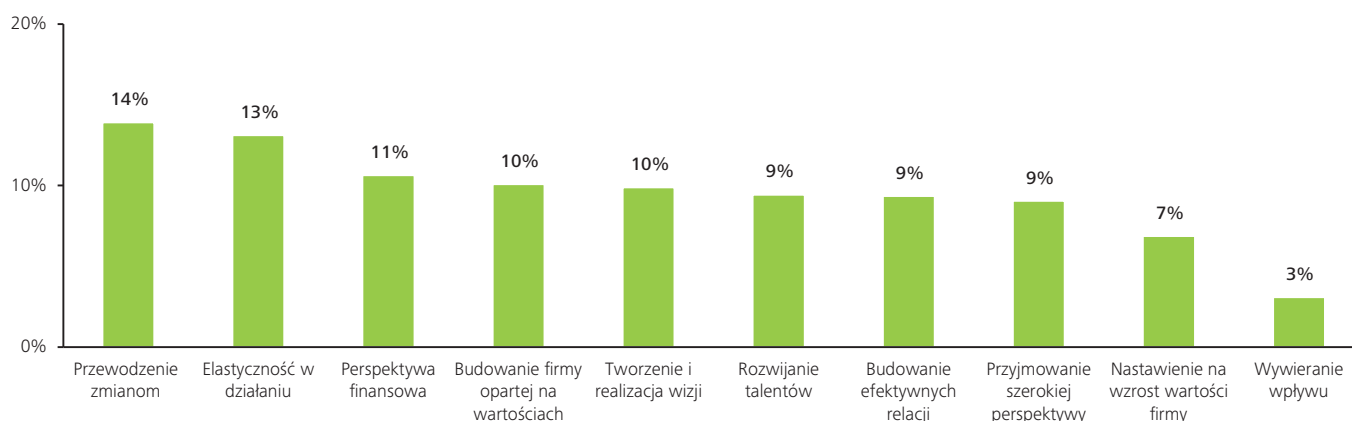
dr Małgorzata Starczewska-Krzysztozek, Główna Ekonomistka Konfederacji Lewiatan, Członek Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów

„Budowanie firmy opartej na wartościach oznacza przede wszystkim to, że strategia biznesowa jest spójna z jej strukturą organizacyjną oraz właściwie i otwarcie komunikowana. Szczegółowe wartości dla różnych firm są zapewne inne. Są natomiast wartości uniwersalne, jak na przykład współdziałanie, jak włączanie ludzi w procesy decyzyjne, jak otwartość i uczciwość. Dla mnie zgodność z tymi właśnie wartościami oznacza, że strategia biznesowa jest wspierana przez kulturę organizacyjną, czyli następuje sprzężenie zwrotne pomiędzy postawami i zachowaniem oraz osiąganymi przez firmę celami. Jednym słowem podejście „walk the talk” – a więc „czynimy to, co twierdzimy” – jest podstawą budowy firmy opartej na wartościach.”

Dominika Bettman, Wiceprezes ds. Finansowych Siemens Sp. z o.o.

Ciekawe, że przeprowadzenie zmianom zostało uznane za kluczową kompetencję w zarządzaniu zarówno przez menadżerów jak i konsumentów.

Wykres 3: Kompetencje ważne w zarządzaniu firmą w opinii konsumentów



„W ostatnich latach rośnie znaczenie kapitału ludzkiego zarówno na poziomach zarządczych, jak i wykonawczych. A to oznacza, że coraz cenniejsza staje się umiejętność zarządzania ludźmi, identyfikowania ich potrzeb, inspirowania do działania i kreatywności. Niezbędne jest inwestowanie w ich rozwój, szczególnie, że takie działania mogą dać znacznie wyższą stopę zwrotu niż inwestycje w aktywa trwałe. Coraz ważniejsza w procesie zarządzania ludźmi jest umiejętność budowania zespołu i pracy w nim. Mężczyźni niestety sprawdzają się tu gorzej – nastawieni są w większym stopniu na przywództwo, a nie na współpracę. Kobiety zdecydowanie lepiej radzą sobie z zarządzaniem przez współpracę, pracę zespołową, chętnie słuchają opinii innych. Co nie znaczy, że nie potrafią samodzielnie podejmować decyzji, ale do budowania własnej opinii chętnie wykorzystują wiedzę innych, różne punkty widzenia. Ta cecha – umiejętność słuchania opinii innych i implementowania ich do własnych decyzji – niezbyt często występuje u mężczyzn. Ponadto kobiety, w odróżnieniu od mężczyzn, chętniej dzielą się wiedzą. To z kolei sprawia, że efektywność zespołu, którym zarządzają, jest większa.”

dr Małgorzata Starczewska-Krzysztosek, Główna Ekonomistka Konfederacji Lewiatan, Członek Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów

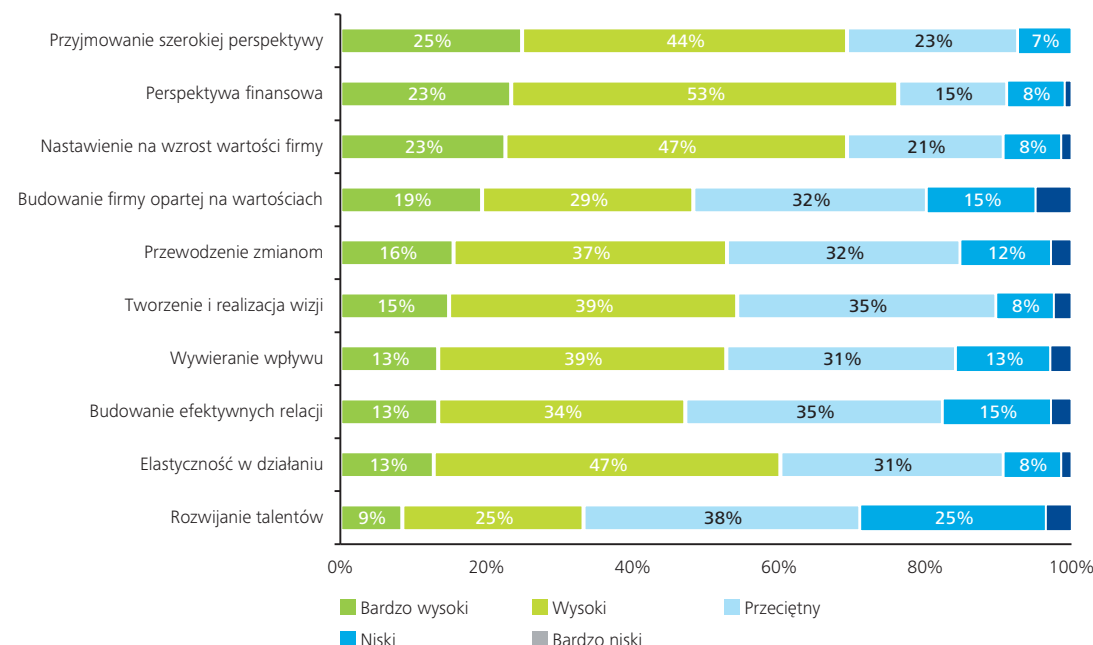
2.2 Najsilniejszą stroną zarządów są kompetencje związane z osiąganiem wyników finansowych

- Siłą menedżerów polskich zarządów są kompetencje przekładające się bezpośrednio na wyniki finansowe. Obszarem deficytu są kompetencje związane z budowaniem kapitału społecznego firmy i angażowaniem pracowników oraz przeprowadzenie zmianom.
- Im wyższa pozycja menedżera, tym lepiej on ocenia poziom kompetencji członków zarządu.
- Stabilne firmy, które odniosły sukces na rynku, są zarządzane przez menedżerów, którzy mają istotnie wyższą orientację nie tylko na kompetencje finansowe i wzrost wartości firmy, ale także na kompetencje kapitału społecznego.

Z badania wynika, że menedżerowie najwyżej oceniają te kompetencje, które bezpośrednio przekładają się na wyniki biznesowe: umiejętność postrzegania własnej firmy w szerokiej biznesowej perspektywie, rozumienie finansowych aspektów jej funkcjonowania, a także nastawienie na wzrost wartości firmy na rynku (wykres 4). Jest to z pewnością grupa kompetencji, którą w czasach kryzysu menedżerowie musieli intensywnie rozwijać. Pomagała ona bowiem efektywnie działać i osiągać wyniki biznesowe w okresie, który wymuszał silną rywalizację i rekrutowanie osób zorientowanych na skuteczność.

Zdaniem pytanych menedżerów niżej oceniane są kompetencje przywódcze związane z budowaniem zespołów: rozwijanie talentów, tworzenie efektywnych relacji, wywieranie wpływu. Umiejętność przeprowadzenia zmianom została oceniona nisko w relacji do jej znaczenia (por. wykres 2). Wskazuje to na istotną lukę, która wpływa na skuteczność realizacji strategii i budowanie zaufania oraz zaangażowania pracowników.

Wykres 4: Ocena poziomu kompetencji członków zarządów w opinii badanych menedżerów



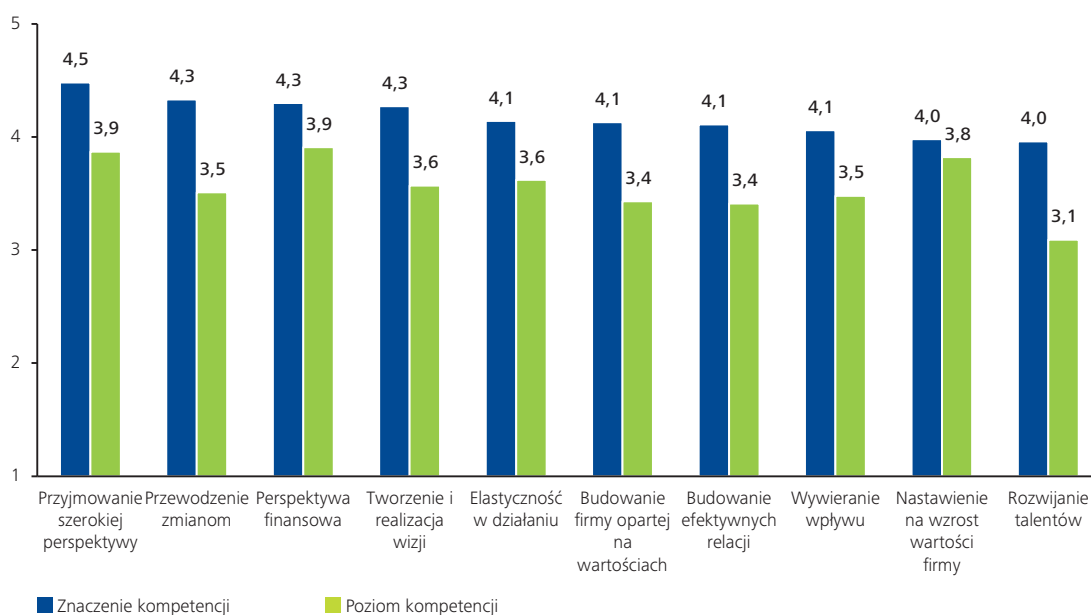
„Z pewnością kryzys autorytetu, związany z ostatnim spowolnieniem gospodarczym, jest zjawiskiem powszechnym. Obserwując natomiast polskie firmy pod kątem osób z autorytetem, mogę powiedzieć, że jest wśród nich dużo kobiet. Myślę, że budowanie biznesu w dzisiejszych czasach wymaga udziału kobiecego pierwiastka właśnie z uwagi na fakt, że w pewnym sensie wartości stricte pragmatyczne się skompromitowały. Uważam, że to kobiety szczerze i autentycznie reprezentują wartości, których oczekuje teraz rynek – są nastawione na relacje i ludzi, są koncylacyjne i elastyczne. Uważam też, że kobiety zawsze próbowały w firmach przebić się z tymi wartościami. Do tej pory było to trudne, bo natrafiały na mur całkowitego pragmatyzmu i zorientowania na cel. Ale teraz nadszedł moment na poszukiwanie innych metod zarządzania firmami i działania na rynku.”

Dominika Bettman, Wiceprezes ds. Finansowych Siemens Sp. z o.o.

W ocenie badanych kompetencje mające bezpośredni wpływ na wyniki finansowe (perspektywa finansowa oraz nastawienie na wzrost wartości firmy), nie tylko są ważne w zarządzaniu, lecz także są prezentowane na dobrym poziomie wśród członków zarządów. Ponadto menedżerowie uważają, że posiadają kompetencje przekładające się na wyniki biznesowe: perspektywę finansową i nastawienie na wzrost wartości firmy na poziomie, jakim oczekują tego interesariusze (wykres 5).

Największą rozbieżność pomiędzy wagą kompetencji a jej poziomem widać w kompetencjach kapitału społecznego: rozwijanie talentów, przeprowadzenie zmian, budowanie relacji oraz tworzenie i realizacja wizji. Ta grupa kompetencji jest także przez przeciętnych konsumentów postrzegana jako ważna i oczekiwana u menedżerów.

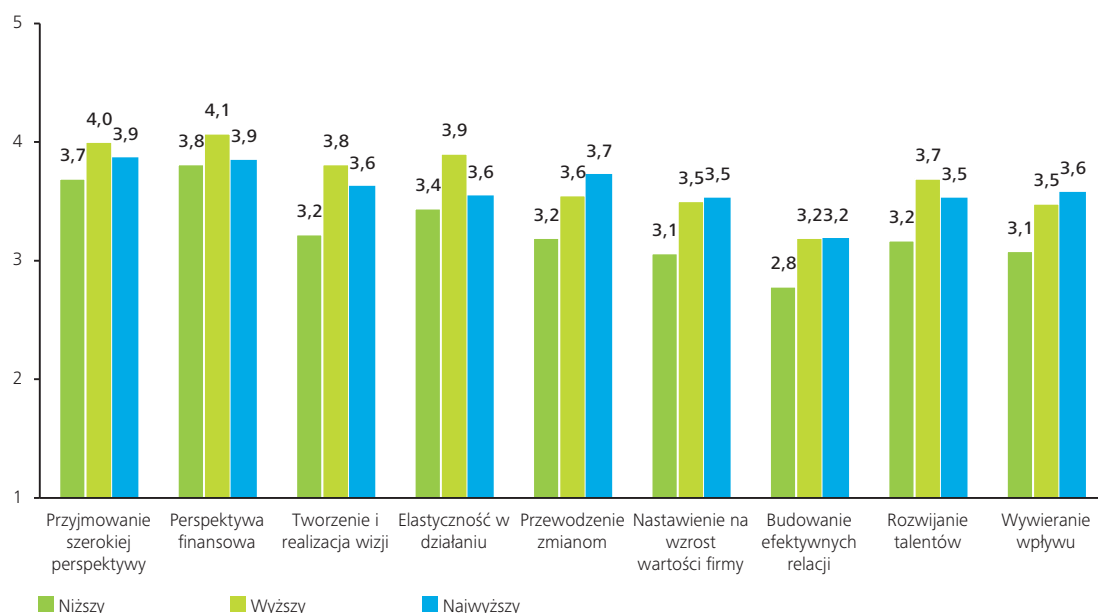
Wykres 5: Znaczenie kompetencji a poziom kompetencji w opinii badanych menedżerów⁴



⁴ Respondenci oceniali znaczenie kompetencji na skali od 1 do 5 (gdzie 1 – nieważna, 5 – krytycznie ważna) oraz poziom kompetencji na skali od 1 do 5 (gdzie 1 – bardzo niski, 5 – bardzo wysoki).

Im wyższa jest pozycja menedżera, tym lepiej ocenia on poziom kompetencji członków zarządów. Menedżerowie niższego szczebla oceniają je niżej (wykres 6). Może wynikać to z ograniczonych bezpośrednich kontaktów menedżerów niższego szczebla z kadrą zarządzającą. W związku z tym wyobrażenie o kompetencjach powstaje na podstawie wyrywkowych obserwacji i pośrednich elementów, jak na przykład rodzaj podejmowanych decyzji, które nie zawsze są odpowiednio komunikowane wewnętrznie.

Wykres 6: Ocena poziomu kompetencji członków zarządów według poziomu menedżerskiego



„Myślę, że wartość kompetencji miękkich zawsze była bardzo wysoka, ale dotychczas niewiele się o tym mówiło, ponieważ dominowały zupełnie inne umiejętności. Cechy związane z elastycznością, gotowością do zmian, szukaniem porozumienia były postrzegane jako cechy mniej istotne. W modelu biznesowym opartym na walce z konkurencją trudno było wykorzystywać miękkie kompetencje na przykład umiejętność współpracy czy dialogu z pracownikami. Według mnie zapotrzebowanie na te kompetencje zawsze istniało, ale nie było widoczne. Dzisiaj po prostu zaczęto mówić o pozytywnym wpływie kompetencji miękkich na prowadzenie biznesu.”

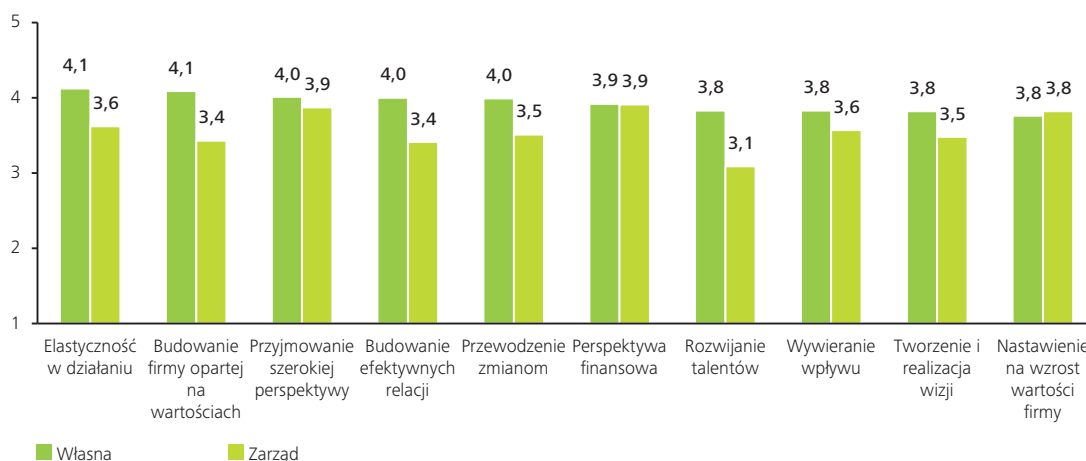
dr Mirosław Kachniewski, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych

„Menedżer niższego szczebla, a tym bardziej jego podwładny, wykonuje bardzo konkretne zadania, jest technicznie odpowiedzialny za wybrane zagadnienie lub jego część. Dodatkowo jest specjalistą w jakiejś wąskiej dziedzinie. W przypadku członka zarządu albo rady nadzorczej sytuacja jest inna. W organach tych są ludzie, którzy w wąskich dziedzinach od dłuższego czasu nie są specjalistami, ponieważ nie ma takiej potrzeby. Mają oni za to inne umiejętności. Wśród nich są kompetencje związane z motywowaniem zespołu, kontrolowaniem zadań i zakończeniem projektów. Te elementy nie zawsze widać i menedżerom niższego szczebla czasem trudno je zrozumieć. Z kolei jednym z trudniejszych zadań członków zarządu jest nadanie odpowiedniego kontekstu i znaczenia pracy specjalistów niższego szczebla w perspektywie całej firmy.”

Wiesław Thor, Doradca Zarządu Deloitte

Większość badanych menedżerów ocenia swoje kompetencje istotnie wyżej niż kompetencje kierujących nimi członków zarządów (wykres 7). Tylko dwie umiejętności ważne dla biznesowego funkcjonowania firmy są oceniane podobnie – perspektywa finansowa i nastawienie na wzrost wartości firmy. Jednak w obszarze kompetencji przywódczych, nastawionych na budowanie zaufania i autorytetu oraz stabilności kadry członkowie zarządów w oczach swoich pracowników są mniej kompetentni niż oni sami. Niezależnie od obiektywnej oceny tego faktu, jest to ważna wskazówka dla najwyższej kadry menedżerskiej. Pokazuje ona deficyt autorytetu. Dbanie nie tylko o kondycję biznesową firmy, ale też o poczucie kompetencji i adekwatności ludzi, którzy w niej pracują, jest poważnym wyzwaniem dla menedżerów najwyższego szczebla.

Wykres 7: Poziom kompetencji własnych a członków zarządów w ocenie badanych menedżerów⁵



„Kwestie związane ze słabą komunikacją mogą dotyczyć organizacji, które są dość hierarchiczne. Te podmioty powinny się zastanowić nad przepływem informacji. Jeśli menedżerowie na niższych szczeblach hierarchii niżej oceniają poziom kompetencji członków zarządów może to oznaczać, że kluczowa informacja zatrzymuje się na pewnym poziomie, a menedżerowie wyższego szczebla nie wykonują swojego obowiązku – nie komunikują w dół. Powiedziałabym, że jest to nagminne. Nie chciałabym generalizować, ale myślę, że w wielu organizacjach tak się dzieje – dysponowanie informacją wiąże się z posiadaniem większej władzy. Nie jest to tylko umiejętność komunikacji, ale ogólnie kultura komunikacji – świadomego dzielenia się informacją.”

Zofia Dzik, Członek Rady Nadzorczej PKO Bank Polski

⁵ Respondenci oceniali znaczenie kompetencji na skali od 1 do 5 (gdzie 1 – nieważna, 5 – krytycznie ważna), oraz poziom kompetencji na skali od 1 do 5 (gdzie 1 – bardzo niski, 5 – bardzo wysoki).

3. Kompetencje rad nadzorczych – między kulturą organizacji a bieżącymi wynikami

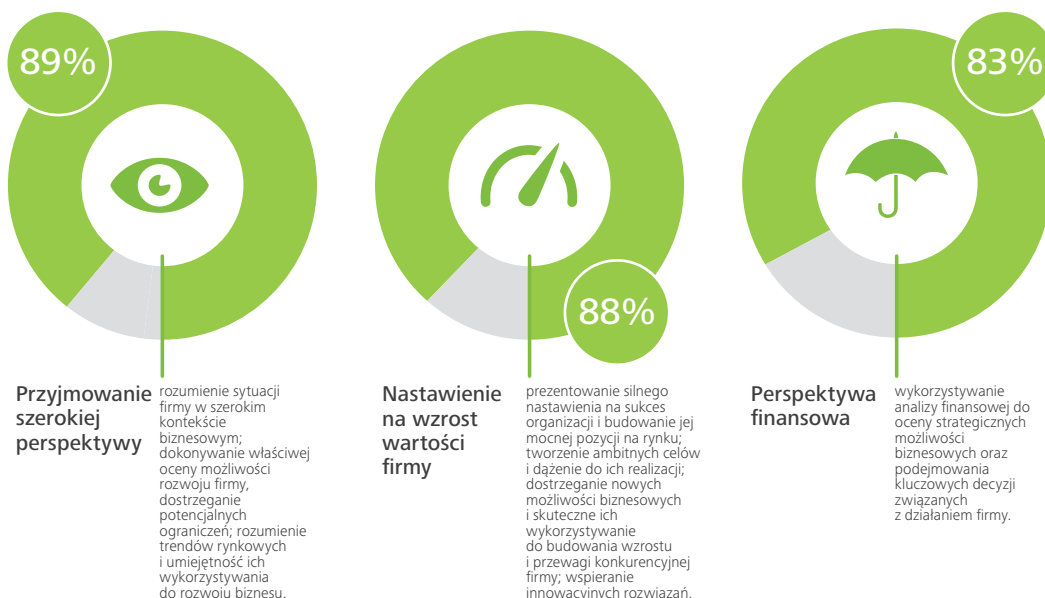
3.1 Rada nadzorcza powinna widzieć firmę w szerokiej perspektywie i dbać o jej wzrost

- Ponad 80% badanych menedżerów wskazuje, że przyjmowanie szerokiej perspektywy, nastawienie na wzrost wartości firmy i perspektywa finansowa są ważnymi kompetencjami dla członków rad nadzorczych.
- Członkowie rady nadzorczej powinni także sprzyjać promowaniu działań opartych na wartościach, a więc budowaniu zaufania zarówno w środowisku pracowników, jak i klientów.
- Wzrasta akcent własnej odpowiedzialności członków rad nadzorczych oraz zwiększa się wpływ rynku i konsumentów oczekujących większego zaangażowania w budowanie odpowiedzialnego biznesu.

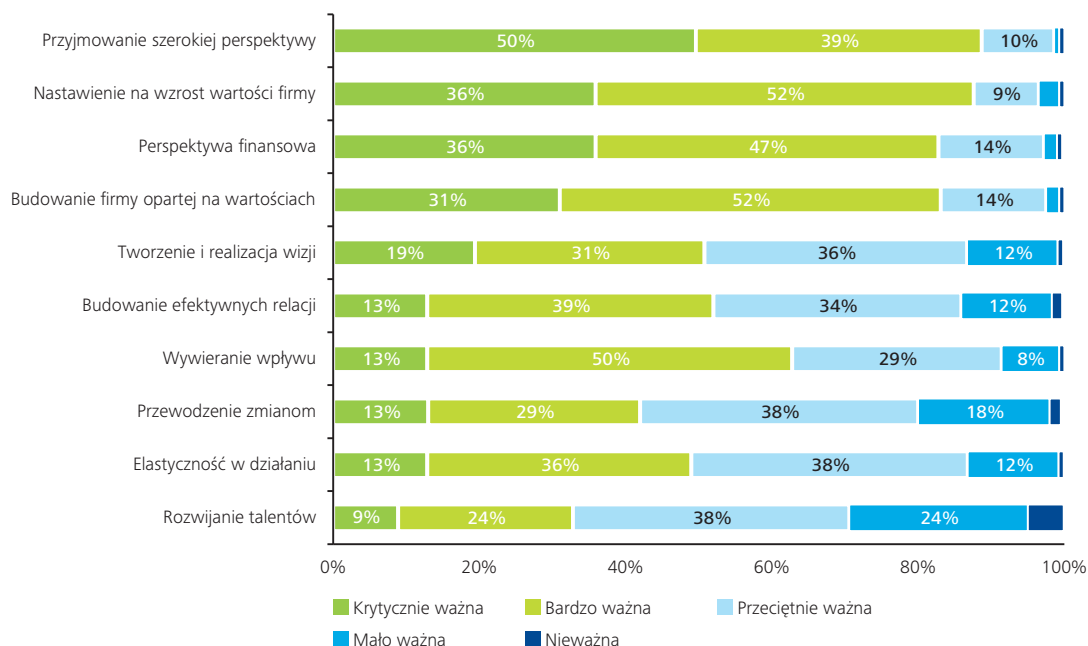
W opinii menedżerów wśród najbardziej kluczowych kompetencji członków rad nadzorczych pojawiają się te, które są związane z dbaniem o szeroką perspektywę działania firmy, jej finansową kondycję i wzrostem wartości na rynku (rysunek 4). W tej grupie znajduje się też kompetencja mająca znaczenie dla promowania działań opartych o wartości, a więc budowania zaufania zarówno w środowisku pracowników, jak i klientów (wykres 8). Wyniki badania wskazują, że od członków rad nadzorczych, oprócz funkcji strażnika biznesu oczekuje się, iż będą dbać o kulturę organizacyjną firmy i rozpatrywać jej działania z etycznego punktu widzenia.

Rysunek 4

Kompetencje przywódcze oceniane jako ważne dla członków rad nadzorczych



Wykres 8: Znaczenie kompetencji członków rad nadzorczych w opinii badanych menedżerów



„Kompetencje rad nadzorczych powinny być w niewielkim stopniu kompetencjami operacyjnymi, a przede wszystkim strategicznymi. Do rad nadzorczych czasami są zapraszani byli politycy, a także – w przypadku spółek z udziałem skarbu państwa lub spółek komunalnych – przedstawiciele administracji publicznej. Zapewne uważa się, że może to pozytywnie wpłynąć na wizerunek firmy. Ważne jest, aby członkowie rady nadzorczej, która ma nadzorować wzrost wartości firmy w długim okresie, posiadali przede wszystkim wiedzę i skumulowane doświadczenie związane z biznesem. Członkowie rad nadzorczych powinni być wsparciem i mentorami dla Zarządu.”

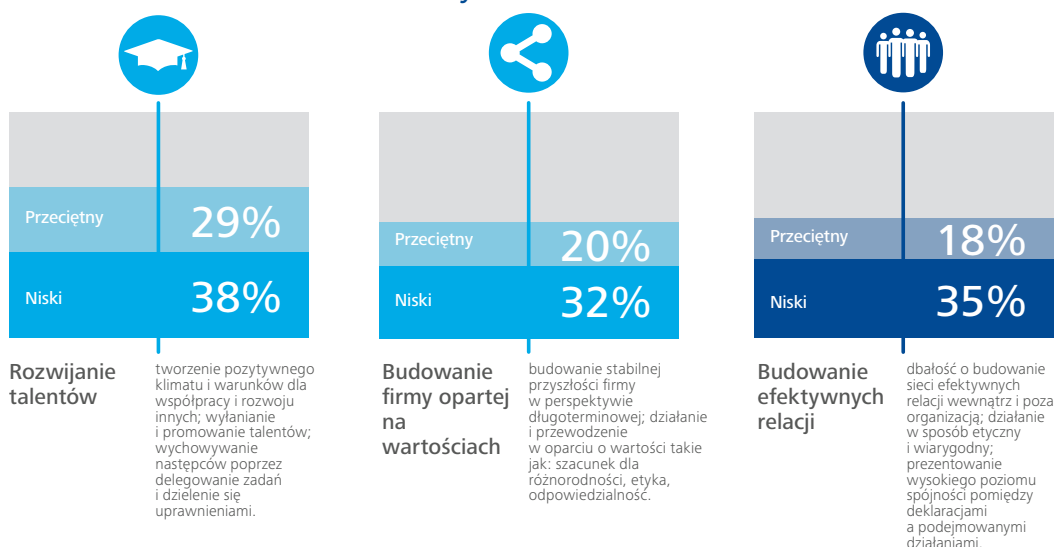
dr Małgorzata Starczewska-Krzysztosek, Główna Ekonomistka Konfederacji Lewiatan, Członek Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów

3.2 Menedżerowie mają wysokie oczekiwania wobec członków rad nadzorczych

- Poziom większości kompetencji członków rad nadzorczych jest oceniany jako niższy od oczekiwanego.
- Widać deficyt w kompetencjach związanych z przyjmowaniem szerokiej perspektywy i budowaniem firmy opartej na wartościach.
- W nowej rzeczywistości zwiększają się wymagania stawiane członkom rad nadzorczych. Oczekuje się od nich nie tylko wiedzy i zaangażowania w zakresie wyników finansowych, lecz także zrozumienia sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym.

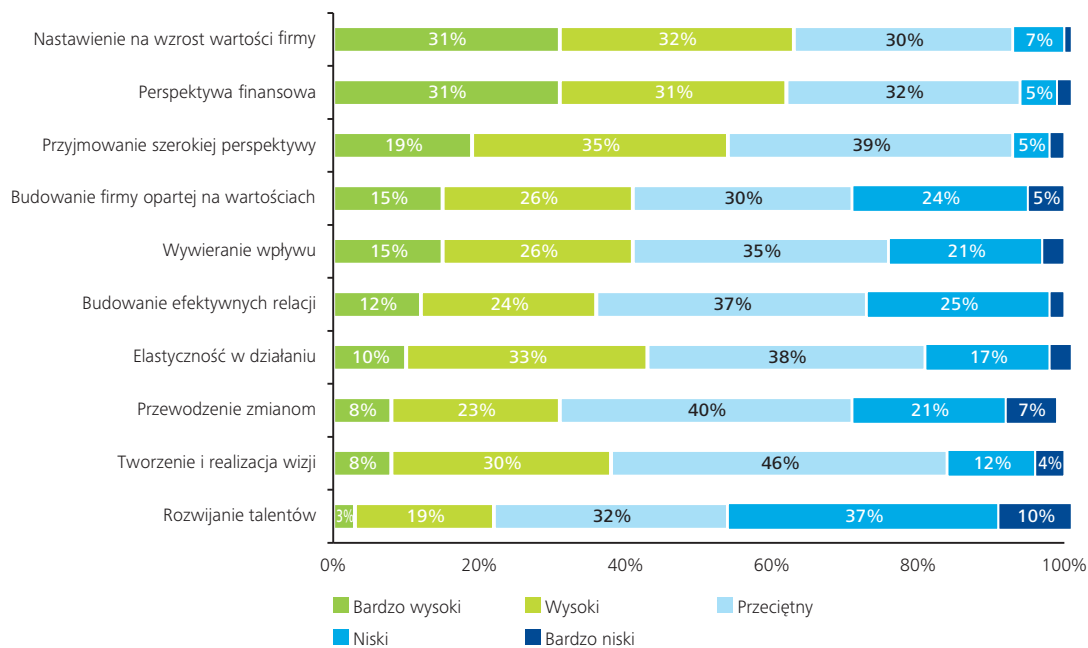
Rysunek 5

Kompetencje przywódcze, które powinni rozwijać członkowie rad nadzorczych



Środowisko biznesowe ocenia poziom kompetencji członków rad nadzorczych jako niższy od oczekiwanego. Ponad 60% badanych menedżerów oceniło poziom kompetencji rozwijania talentów, budowania firmy opartej na wartościach oraz przeprowadzenie zmianom jako przeciętny lub niski w tej grupie (rysunek 5). Tylko kompetencje związane z perspektywą finansową i nastawieniem na wzrost wartości firmy zostały ocenione jako prezentowane na wysokim poziomie. Natomiast widać deficyt w kompetencjach postrzeganych jako najważniejsze dla pełnienia funkcji członka rady nadzorczej, związanych z przyjmowaniem szerokiej perspektywy i budowaniem firmy opartej na wartościach. Menedżerowie widzą potrzebę lepszego rozumienia przez członków rad nadzorczych szerszego kontekstu działania firmy (wykres 9).

Wykres 9: Ocena poziomu kompetencji członków rad nadzorczych w opinii badanych menedżerów

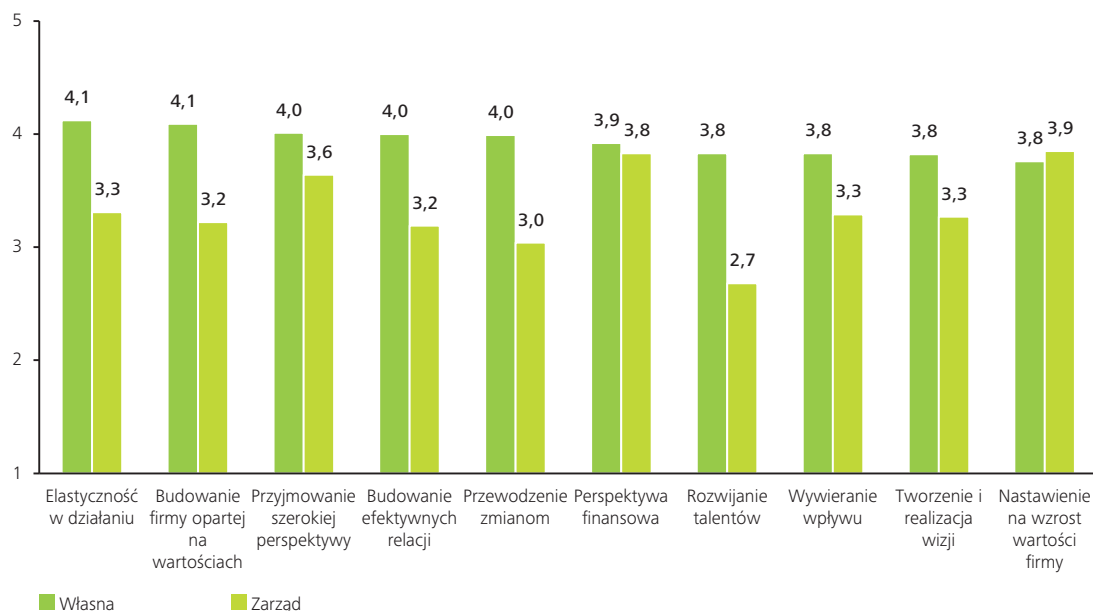


Badani menedżerowie oceniają kompetencje członków zarządów jako niższe niż własne. W przypadku oceny kompetencji członków rad nadzorczych ta dysproporcja w ocenie jest szczególnie duża (wykres 10). Dotyczy ona przede wszystkim dwóch kluczowych dla pełnienia tej funkcji kompetencji: przyjmowania szerokiej perspektywy oraz budowania firmy opartej na wartościach. Nasuwa się wniosek, że dla menedżerów rady nadzorcze nie są autorytetami w obszarze rozumienia biznesu i zarządzania nim.

„Aby sprawnie prowadzić biznes niezbędne jest, aby zarówno rady nadzorcze, jak i zarządy miały wysokie kompetencje. Zaczniemy od tego, że każdy z tych organów ma przed sobą całkowicie różny zakres zadań, z którym wiąże się inny poziom zaangażowania w działalność firmy, inny poziom odpowiedzialności i wreszcie inny poziom kompetencji. Zarządy muszą być nie tylko skupione na celach strategicznych, ale równocześnie z sukcesem prowadzić działalność operacyjną. Rola rady nadzorczej polega na korygowaniu kierunków, w których zmierza firma, dlatego też wymaga holistycznego podejścia. Jeżeli miałbym wybierać, czy ważniejsza jest kompetentna rada nadzorcza czy zarząd, to uważam, że zarząd. Brak kompetencji w tym organie natychmiast przełoży się na wyniki. Natomiast uważam też, że bez sprawnie działających obu organów bardzo trudno jest długoterminowo prowadzić biznes z sukcesem.”

dr Mirosław Kachniewski, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych

Wykres 10: Ocena poziomu kompetencji własnych a członków rad nadzorczych w ocenie badanych menedżerów



„Przed naszymi radami nadzorczymi jest jeszcze daleka droga. Widać, że z roku na rok organy te się profesjonalizują. Kilka lat temu istotna liczba rad nadzorczych składała się z członków, którzy byli w tym organie głównie po to, żeby spełnić wymogi prawne. Prywatni właściciele spółek niejednokrotnie postrzegali rady jako jedynie formalny element działalności, których funkcja może być ograniczona do 2-3 spotkań rocznych i podpisania wymaganych prawem uchwał bez oczekiwania większego wkładu merytorycznego. To się jednak zmienia i do coraz większej liczby rad nadzorczych zaczęto powoływać osoby przygotowane merytorycznie, osoby niezależne. Coraz częściej do rad nadzorczych powoływani są doświadczeni menadżerowie, eksperci, a nie tylko osoby, które „przychodzą na radę, aby podpisać wymagane dokumenty, listę obecności i... „nie sprawiają problemów.”

Zofia Dzik, Członek Rady Nadzorczej PKO Bank Polski

4. Od członków rad nadzorczych oczekuje się coraz więcej



Dorota Snarska-Kuman

Partner w Sektorze Instytucji Finansowych Deloitte

Ostatni kryzys gospodarczy spowodował, że zadania członków rad nadzorczych zdominowały działania krótkoterminowe, podejmowane w celu wyjścia ze spowolnienia. Wśród nich były między innymi kwestie dotyczące zarządzania kapitałem, ład korporacyjny czy zgodność działania spółki z przepisami prawa.

Kwestie związane z działaniami długoterminowymi, dotyczące strategii, wzrostu, zarządzania talentami czy innowacyjności pozostawały na drugim planie. Jednocześnie badani przez Deloitte⁶ w 2012 roku członkowie rad nadzorczych uważali, że to właśnie strategia, wzrost i wykonanie planu oraz zarządzanie kapitałem staną się głównymi obszarami ich prac w ciągu następnych lat. Dziś członkowie rad nadzorczych stają przed coraz większymi wyzwaniami ze strony regulatorów. Dotyczą one przede wszystkim ich aktywnego udziału w wykonywaniu bieżącego nadzoru. Od członków rad nadzorczych oczekuje się także większego zaangażowania w zakresie sprawozdawczości finansowej czy w kształtowaniu procesu zapobiegania i wykrywania nadużyć.

Zgodnie z nowymi „Zasadami ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych przez KNF”⁷ Rada Nadzorcza i Komitet Audytu powinny brać udział w ustalaniu strategii dotyczącej zarządzania ryzykiem firmy. Dodatkowo, oczekuje się, że to rada nadzorcza będzie odpowiedzialna za wprowadzenie i nadzór nad polityką wynagrodzeń członków zarządu. Do tych wszystkich wymagań dochodzą kwestie aktywnej współpracy z audytem wewnętrznym w zakresie kształtowania i funkcjonowania systemów kontroli. Wyzwania stojące przed członkami rad nadzorczych wzrastają także o aspekt odpowiedzialności finansowej. Regulacja wprowadzona przez unijną dyrektywę z 22 października 2013 roku, na której włączenie do prawa lokalnego Polska ma czas do listopada 2015 roku, wprowadza możliwość karania członków rad nadzorczych sankcjami finansowymi do wysokości 2 mln euro.

6 Raport Deloitte „Współczesna Rada Nadzorcza 2012”, kwiecień 2012

7 www.knf.gov.pl

5. Kompetencje zarządu a kompetencje rady nadzorczej

5.1 Kompetencje zarządu istotniejsze dla firmy niż kompetencje rady nadzorczej

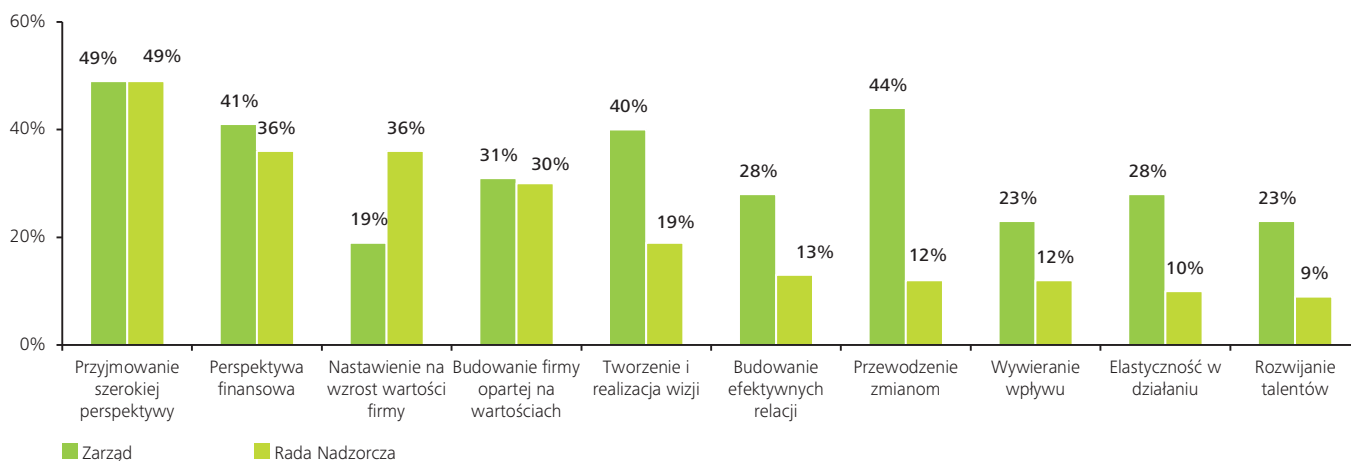
- Od członków zarządów oczekuje się więcej w zakresie tworzenia wizji firmy, przewodzenia zmianom, budowania relacji oraz rozwijaniem talentów.
- Od członków rad nadzorczych oczekuje się dbałości o wzrost wartości firmy oraz budowania firmy opartej na wartościach etycznych.

Zdaniem badanych menedżerów znaczenie kompetencji członków rad nadzorczych jest mniej istotne dla firmy niż członków zarządów. Dla obu tych grup kompetencje związane z rozumieniem biznesu powinny być tak samo ważne (wykres 11), natomiast kompetencje tworzenia wizji, przewodzenia zmianom oraz rozwijania talentów powinny być ważniejsze dla osób zasiadających w zarządach, a nie w radach nadzorczych.

„Osoby prowadzące firmę, zarządzające nią muszą myśleć strategicznie, analizować, umieć wytyczać kierunki rozwoju, ale powinny także pilnować spraw codziennych, myśleć i zarządzać operacyjnie. Natomiast członkowie rad nadzorczych w ogóle nie powinni wchodzić w szczegóły. Oczywiście umiejętność analizowania danych finansowych i wyciągania z nich wniosków dla bieżącej i przyszłej działalności firmy powinni posiadać jedni i drudzy, ale w pracach rad nadzorczych powinna dominować szersza perspektywa oparta na zgromadzonym biznesowym doświadczeniu, pozwalająca na korygowanie wizji rozwoju i strategii ich realizacji proponowanych przez zarządy.”

**dr Małgorzata Starczewska-Krzysztosek, Główna Ekonomistka
Konfederacji Lewiatan, Członek Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów**

Wykres 11: Znaczenie kompetencji członków zarządu a członków rad nadzorczych



„Od osób zarządzających firmą wymaga się kompetencji strategicznych, ale również takich, które powinny się wiązać z działalnością operacyjną spółki. Natomiast od członków rady nadzorczej oczekuje się posiadania zarówno nieco szerszej perspektywy (spojrzenia na firmę z lotu ptaka), jak i wiedzy finansowej pozwalającej na ocenę przedstawianych danych i stawianie dobrych pytań, które inspirują zarząd oraz weryfikują przedstawiany stan rzeczy. Uważam, że rada nadzorcza nie może wchodzić w kompetencje zarządu. Zarząd jest właśnie powoływany po to, aby się orientował w szczegółach, natomiast rada nadzorcza powinna wspierać, dawać konstruktywne uwagi, identyfikować ryzyka, kontestować, jeśli jest taka konieczność.”

Zofia Dzik, Członek Rady Nadzorczej PKO Bank Polski

6. Ocena kompetencji kobiet i mężczyzn na najwyższych pozycjach zarządczych

6.1 Kompetencje kobiet są wyżej oceniane niż kompetencje mężczyzn w zarządach

- Badani menedżerowie, niezależnie od szczebla, oceniają wyżej kompetencje kobiet niż mężczyzn w zarządach.
- Kobiety są oceniane wyżej szczególnie w zakresie kompetencji związanych z budowaniem efektywnych relacji, rozwijaniem talentów, przewodzeniem zmianom i budowaniem firmy opartej na wartościach.

Ocena kompetencji na stanowiskach menedżerskich w zależności od płci wymaga uwzględnienia specyficznej sytuacji kobiet i mężczyzn w biznesie. Na stanowiska szeregowe firmy rekrutuje się tyle samo kobiet co mężczyzn. Na kolejnych szczeblach menedżerskich proporcja ta ulega zmianom. Udział kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w 2013 roku wynosił 10,3 % (przy średniej UE na 17,6%), natomiast w zarządach tych firm było to 6,8 % (przy średniej UE 11%)⁸.

Liczne badania pokazują, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mają inne preferencje związane ze stylem przywództwem, budowaniem swojej pozycji w organizacji oraz korzystaniem z władzy. Kobiety wykorzystują styl przywództwa oparty na budowaniu własnego autorytetu, mężczyźni – na działaniach transakcyjnych i racjonalnych⁹. Jak wynika z raportu Deloitte „Kobiety i władza w biznesie”¹⁰ kobiety częściej stosują narzędzia władzy oparte na perswazji, wyjaśnianiu czy angażowaniu, a mężczyźni na presji i tworzeniu koalicji.

Światowe badania potwierdzają także, że w obliczu globalnego kryzysu finansowego 2008 roku nastąpił impas w zadaniowo-rywalizacyjnym sposobie zarządzania, który jest częściej wykorzystywany przez mężczyzn¹¹. Zarówno opinia publiczna, jak i osoby bezpośrednio zaangażowane w biznes oczekują większego udziału w kierowaniu firmami osób z kompetencjami kapitału społecznego, związanymi z budowaniem więzi, wartości etycznych i elastycznością w działaniu.

„Kobieta musi być zazwyczaj lepsza niż średni mężczyzna, jeśli chce wejść na wysoką pozycję w firmie. Dlatego kobiety, które są na wysokich stanowiskach, rzeczywiście posiadają bardzo dobre kompetencje. Niestety tak myślą również mężczyźni... Pamiętam jak byłam promowana do zarządu holdingu finansowego w Holandii, w którym było kilkunastu mężczyzn, a ja byłam jedyną kobietą. Szef grupy, kiedy mnie przedstawiał, powiedział: jeśli kobieta chce wejść do takiego zarządu, musi być lepsza niż pięciu innych mężczyzn. Zadałam mu potem pytanie, które wprawiło go w zadumę... Dlaczego tak musi być?”

Zofia Dzik, Członek Rady Nadzorczej PKO Bank Polski

8 Raport Komisji Europejskiej, Gender balance on corporate boards, marzec 2013

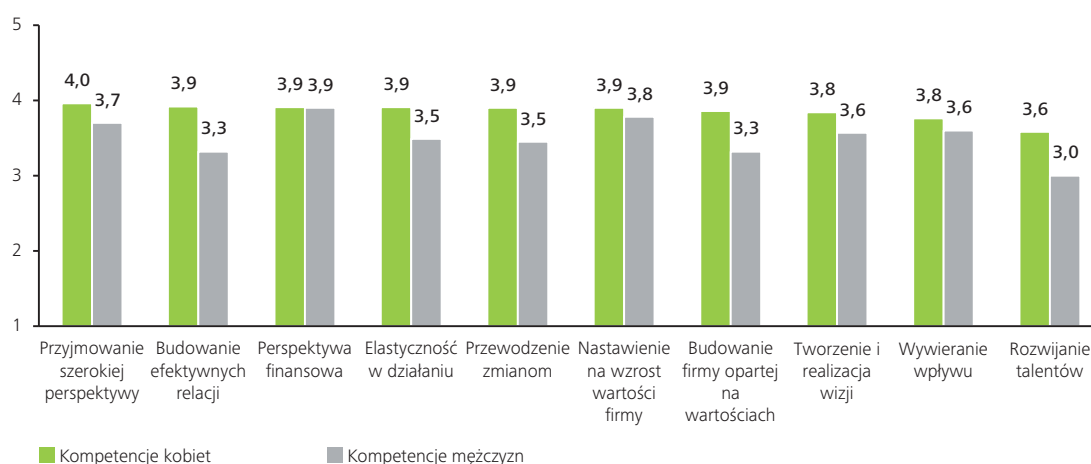
9 The Leadership Styles of Women and Men, Alice H. Eagly and Mary C. Johannesen-Schmidt, „Journal of Social Issues”, 2001

10 Raport Deloitte „Kobiety i władza w biznesie”, październik 2012

11 „Doktryna Ateny”, Gerzema J. Gerzema, D’Antonio M. D’Antonio, Wydawnictwo Studio EMKA, Jossey-Bass a Willey Imprint, 2014

Wyniki badania Deloitte pokazują, że menedżerowie, niezależnie od szczebla, oceniają wyżej kompetencje kobiet niż mężczyzn w zarządach. Wyjątkiem są umiejętności typowo biznesowe (perspektywa finansowa i nastawienie na wzrost wartości firmy), w których kobiety są oceniane na podobnym poziomie co mężczyźni (wykres 12).

Wykres 12: Ocena poziomu kompetencji kobiet i mężczyzn członków zarządów



„Wiele kobiet jest bardzo dobrze przygotowanych do pełnienia funkcji zarządczych. Mężczyźni częściej idą na żywioł, mają wyższe poczucie własnej wartości, kobiety natomiast inwestują więcej czasu i energii, by do swojej funkcji dobrze się przygotować, myślą – „czy ja sobie poradzę?” i często zwyczajnie, niezależnie od swojej wiedzy i umiejętności za mało w siebie wierzą.”

Zofia Dzik, Członek Rady Nadzorczej PKO Bank Polski

„Spotkałem na swojej drodze zawodowej kobiety, które wykazywały się nadprzeciętną skrupulatnością, pozostawały w pracy dużo dłużej, podchodziły do zadań z dbałością o szczegóły. Forma przekazu była równie ważna jak treść, nie tolerowały niedoróbek natury technicznej, nawet „drobnych”, jak błędów ortograficznych, braku przecinków itd. Ich następcy (mężczyźni) natomiast skupiali się na szybkości, przekazie i tempie pracy.”

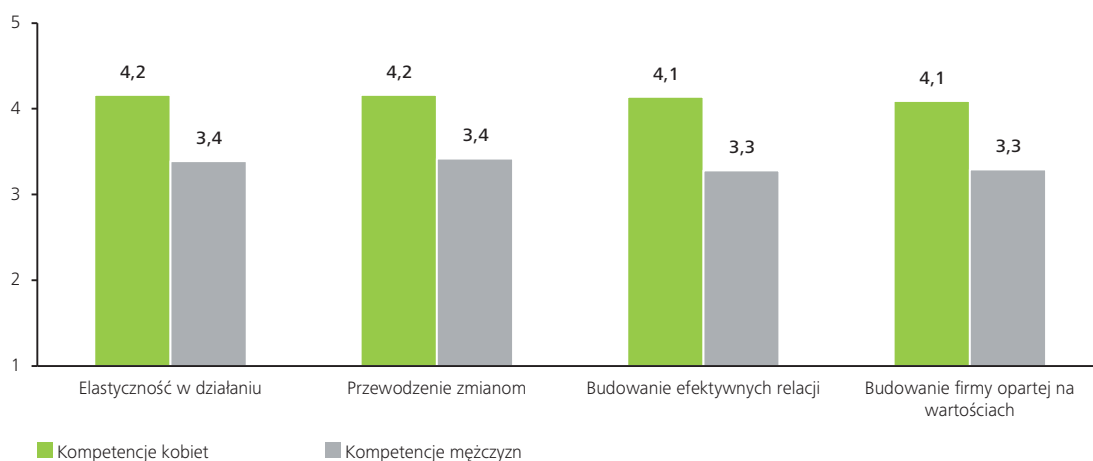
Wiesław Thor, Doradca Zarządu Deloitte

6.2 Kobiety i mężczyźni w zarządach

- Mężczyźni uważają, że kobiety w zarządach są tak samo kompetentne jak mężczyźni w większości obszarów.
- Kobiety w wybranych obszarach postrzegają istotnie wyżej swoje kompetencje niż kompetencje mężczyzn. Postrzegają siebie oraz inne kobiety jako bardziej kompetentne, podczas gdy tej różnicy nie dostrzegają mężczyźni.

Kiedy przyjrzymy się ocenom kompetencji kobiet i mężczyzn dokonywanym przez mężczyzn nie zauważymy w nich szczególnych różnic. Mężczyźni uważają, że kobiety w zarządach są tak samo kompetentne jak mężczyźni w większości obszarów, za wyjątkiem obszarów związanych z przewodzeniem zmianom i wywieraniem wpływu. Z kolei kobiety postrzegają istotnie wyżej kompetencje kobiet niż kompetencje mężczyzn w większości obszarów (wykres 13, rysunek 6).

Wykres 13: Ocena poziomu wybranych kompetencji kobiet i mężczyzn członków zarządów w ocenie kobiet

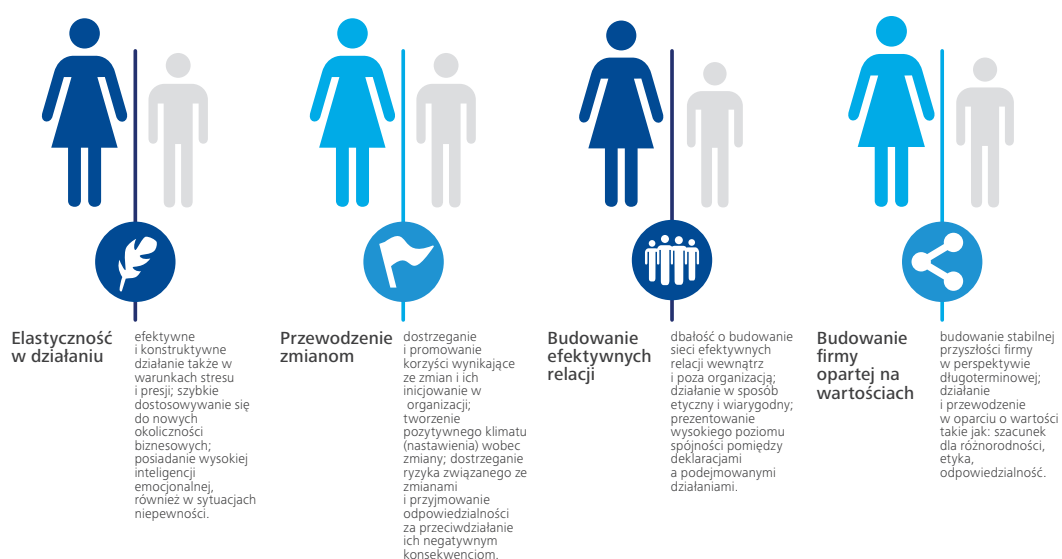


„Dokonując ogólnej oceny kompetencji kobiet czy mężczyzn pojawia się pewien błąd wynikający z faktu, że bazujemy zawsze na naszych doświadczeniach. Jeżeli hipotetycznie ktoś miał okazję współpracować z kompetentnymi kobietami i z mało kompetentnymi mężczyznami to uzna, że zazwyczaj kobiety są bardziej kompetentne. W sytuacji, gdy doświadczenia są odwrotne zmienia się również ocena. Ja osobiście miałem okazję współpracować z bardzo utalentowanymi menedżerami obu płci, którzy mogli pochwalić się szeroką wiedzą, bogatymi doświadczeniami i cieszyli się dużym szacunkiem otoczenia. Dlatego też uważam, że bycie kompetentnym nie zależy od płci, a od cech osobowości i wszelkie inne oceny są obciążone subiektywizmem.”

dr Mirosław Kachniewski, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych

Rysunek 6

Kompetencje przywódcze wyżej oceniane u kobiet w zarządach



„Wyższe ocenianie siebie może wynikać z tego, że kobiety nareszcie znalazły się w sytuacji, w której ktoś je pyta o zdanie i mają okazję, żeby się wypowiedzieć. Mówimy tu o wybitnych, wykształconych przedstawicielkach płci pięknej, z wysokim poziomem świadomości swojej wartości. Te panie już są na wyższych stanowiskach, nie znalazły się tam przypadkowo i to nie kwoty je tam zaprowadziły, tylko twarde łokcie i determinacja, talent i często bardziej wybitne niż kolegów w spodniach, zdolności przywódcze. Kobiety na wysokich stanowiskach prezentują wysoki poziom świadomości i są pewne siebie, stąd ich samoocena jest taka, a nie inna.”

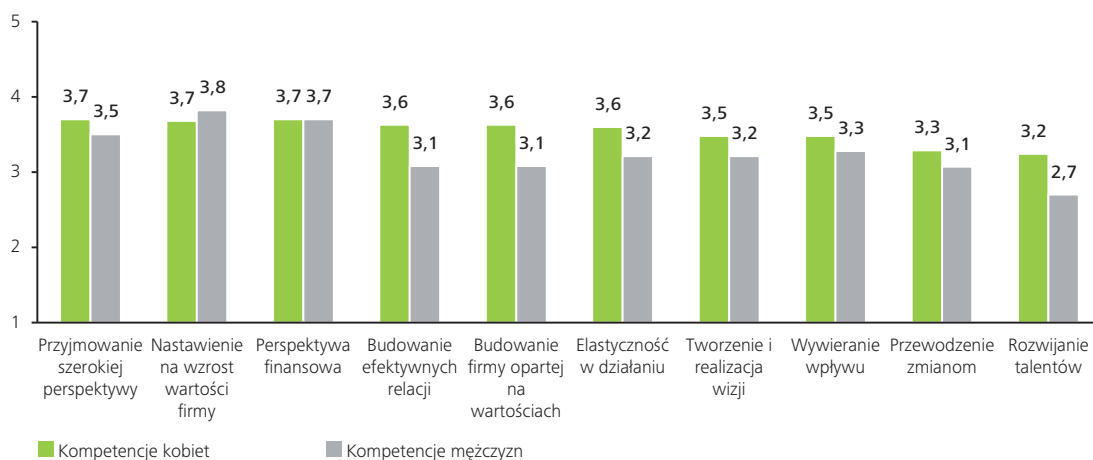
Adam Maciejewski, Dyrektor Zarządzający Spencer Stuart

6.3 Kompetencje kobiet są oceniane wyżej niż kompetencje mężczyzn w radach nadzorczych

- Kompetencje kobiet zasiadających w radach nadzorczych są oceniane istotnie wyżej w większości badanych obszarów.

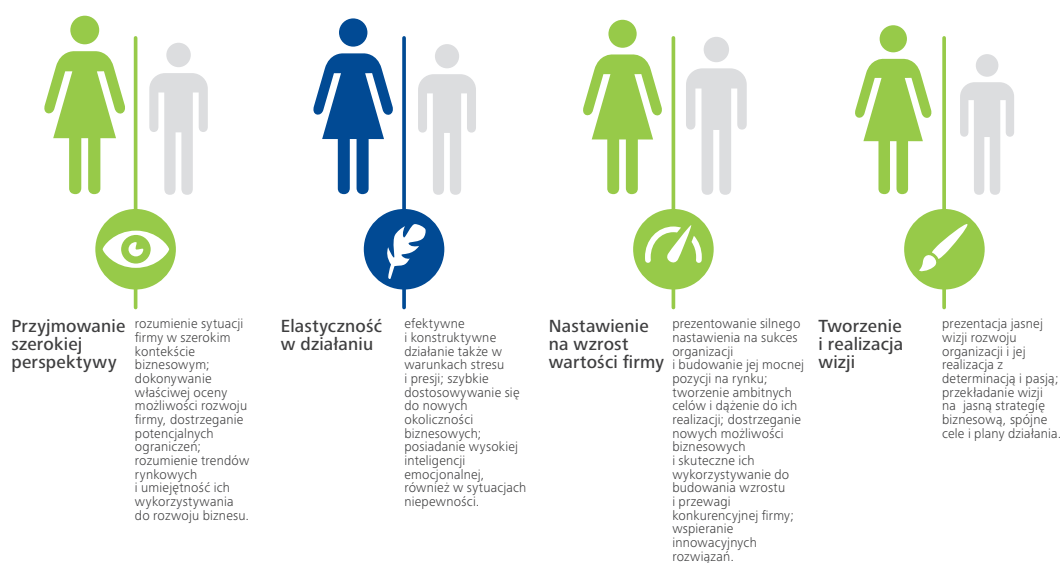
W radach nadzorczych, podobnie jak w zarządach, zasiada znacznie mniejsza liczba kobiet niż mężczyzn. Ich kompetencje, podobnie jak w przypadku zarządów, są oceniane istotnie wyżej we wszystkich obszarach oprócz dwóch – perspektywy finansowej i nastawienia na wzrost wartości firmy – w których kobiety są oceniane na podobnym poziomie co mężczyźni (wykres 14, rysunek 7).

Wykres 14: Ocena poziomu kompetencji kobiet i mężczyzn członków rad nadzorczych



Rysunek 7

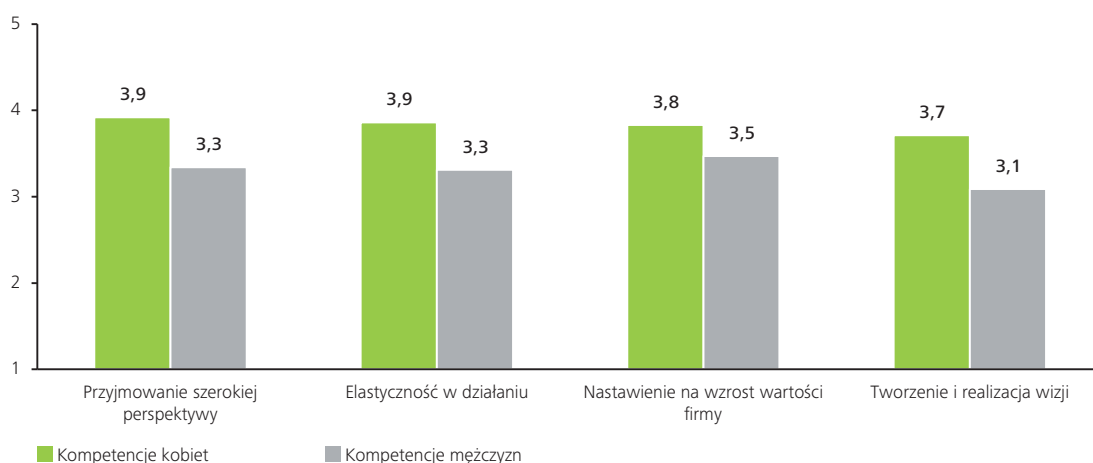
Kompetencje przywódcze wyżej oceniane u kobiet w radach nadzorczych



Mężczyźni nie oceniają wyżej kompetencji żadnej z płci. Kobiety natomiast wyżej cenią niektóre kompetencje kobiet zasiadających w radach nadzorczych (wykres 15). Dotyczy to kluczowych dla bycia dobrym członkiem rady nadzorczej umiejętności: przyjmowanie szerokiej perspektywy i nastawienie na wzrost wartości firmy.

Z perspektywy mężczyzn płeć w zarządzie nie ma znaczenia. Być może też nie dostrzegają oni różnic w poziomie kompetencji dwóch płci, gdyż niewielka liczba kobiet w męskim środowisku rad nadzorczych nie jest rozpoznawana jako odmienna. Inną perspektywę mają kobiety. Wyraźnie doceniają odmienną wartość, jaką inne kobiety wnoszą do rad nadzorczych i są uwrażliwione na określoną grupę kompetencji „kobiecych”.

Wykres 15: Ocena poziomu wybranych kompetencji kobiet i mężczyzn członków rad nadzorczych w ocenie kobiet



„Kobiety działające w biznesie są pragmatyczne, dobrze zorganizowane, bo zarządzają nie tylko firmą, ale też rodziną, podejmują decyzje uwzględniając wszystkich interesariuszy. Kobiety wskazują, że mężczyźni niechętnie sięgają po opinie osób funkcjonujących na niższych szczeblach w ich firmach, a takie opinie są pomocne w podejmowaniu decyzji. Kobiety oceniają tę właśnie cechę – zdolność do korzystania z wiedzy i opinii innych osób, osób z nimi współpracujących – jako przynoszącą wartość dodaną firmie i biznesowi, niestety nie dostrzegają jej u mężczyzn. Dlatego oceniają ich jako gorszych menedżerów, którzy nie wykorzystują dostępnego potencjału.”

**dr Małgorzata Starczewska-Krzysztosek, Główna Ekonomistka Konfederacji Lewiatan,
Członek Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów**

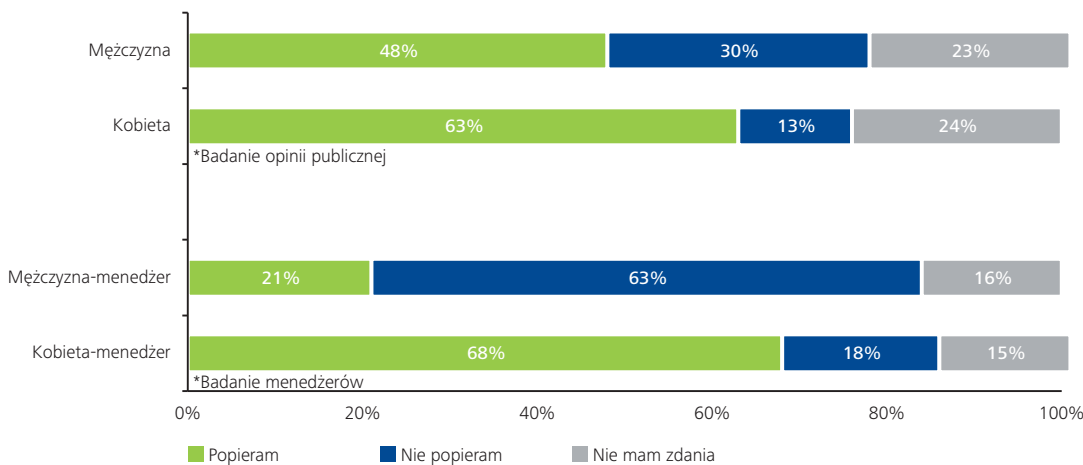
7. Parytety – perspektywa biznesu i rynku

- W opinii publicznej istnieje większe przyzwolenie dla regulacji równości płci w zarządach firm i jest ono większe wśród kobiet (63%) niż wśród mężczyzn (48%). Poparcie dla parytetów rośnie wraz z wiekiem i wykształceniem konsumentów.
- Opinie kobiet menedżerek nie różnią się istotnie od innych kobiet, choć więcej z nich popiera parytety (68%).

W 2012 roku Parlament Europejski rozpoczął dyskusję nad regulacją dotyczącą udziału kobiet w organach decyzyjnych firm działających w krajach Unii Europejskiej¹². W listopadzie 2013 roku przyjął on projekt tzw. dyrektywy kwotowej, inicjatywy ukierunkowanej na zwiększenie udziału kobiet w radach nadzorczych spółek notowanych na giełdach.

W opinii publicznej¹³ istnieje znacznie większe przyzwolenie dla regulacji równości płci w organach decyzyjnych firm i jest ono większe wśród kobiet (63%) niż wśród mężczyzn (48%). Opinie kobiet menedżerek nie różnią się istotnie od innych kobiet, choć nieco więcej z nich popiera parytety (68%) (wykres 16).

Wykres 16: Stosunek do wprowadzenia parytetów kobiet i mężczyzn spoza środowisk biznesowych i pełniących funkcje menedżerskie

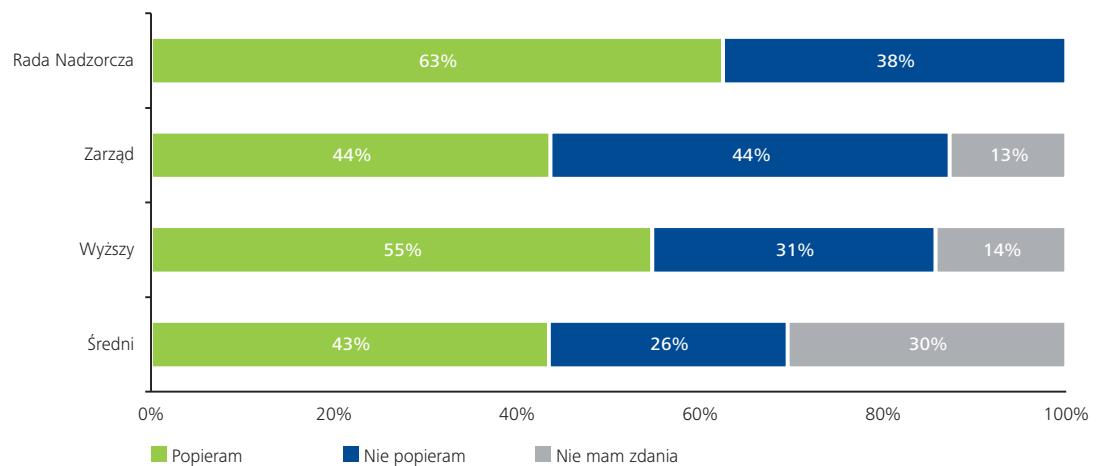


12 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Unii w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów niewykonawczych spółek, których akcje są notowane na giełdzie i odnośnych środków

13 Badanie omnibusowe przeprowadzone przez Homo Homini Instytut Badania Opinii na zlecenie Deloitte, kwiecień 2014

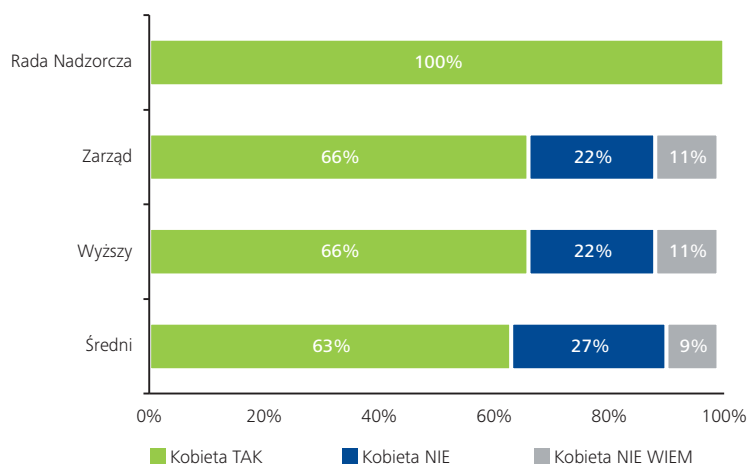
W biznesie stosunek do parytetów nie zmienia się znacząco wraz ze stanowiskiem (wykres 17).

Wykres 17: Stosunek do parytetów menedżerów na różnych stanowiskach



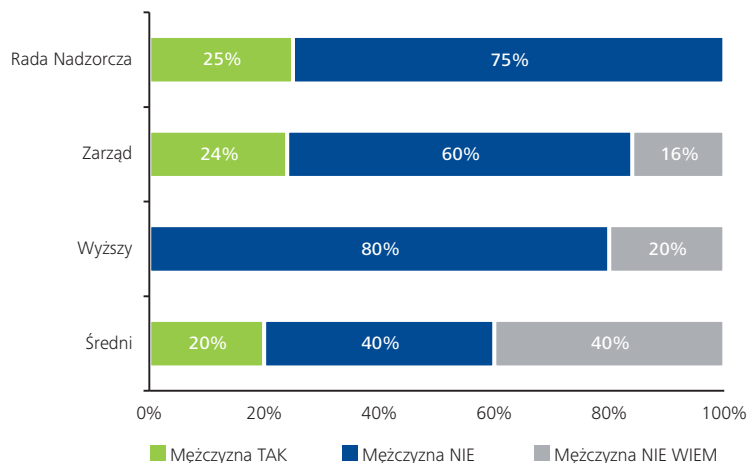
Kobiety opowiadają się zdecydowanie za parytetami na początku kariery zawodowej oraz na najwyższych szczeblach menedżerskich (wykres 18). Na szczeblach pośrednich jest większy procent niezdecydowanych kobiet.

Wykres 18: Stosunek kobiet menedżerek do parytetów w zależności od stanowiska



Osoby popierające parytety oceniają kompetencje kobiet w zarządach istotnie wyżej niż kompetencje mężczyzn. Stosunek do parytetów nie ma związku z oceną kompetencji mężczyzn (wykres 19).

Wykres 19: Stosunek mężczyzn menedżerów do parytetów w zależności od stanowiska



„Doprowadzenie do równowagi płciowej na stanowiskach zarządzających w firmach jest na pewno kwestią trudną. Według mnie samo wprowadzenie parytetów nie jest dobrym rozwiązaniem, ponieważ obawiam się bardzo negatywnych konsekwencji na rynku, przede wszystkim postrzegania kompetencji kobiet. Natura ludzka jest taka, że bronimy się przed tym, co jest narzucane. Wprowadzenie obowiązkowych parytetów mogłoby wprowadzić zapewnić wzrost udziału kobiet w organach firmy, natomiast niekoniecznie równocześnie zwiększyłaby się ich rola przy podejmowaniu decyzji. Mogłoby również dojść do paradoksu – przy wyborze kandydatek do organów zarządzających kluczowym czynnikiem nie byłyby kompetencje i doświadczenie kobiet, a dostępność i czas, gdyż wszystkie firmy musiałyby w tym samym momencie wypełnić wymogi.”

dr Mirosław Kachniewski, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych

8. Firmy inwestują w narzędzia wspierające rozwój i kompetencje przywódcze kobiet



Iwona Georgijew
Liderka Programu Różnorodności i Klubu SheXO Deloitte

Aż 44% firm w 20 krajach na świecie¹⁴ zdecydowało się na wprowadzenie w ostatnich czterech latach wewnętrznych regulacji i praktyk, które mają przyczyniać się do rozwoju zawodowego kobiet. W 47% przypadków dotyczyło to szczebla menedżerskiego. Wśród najczęściej wymienianych narzędzi znalazły się plany rozwoju zawodowego, elastyczność w miejscu pracy, pomoc socjalna w postaci m.in. urlopu rodzicielskiego czy wreszcie współpraca z mentorem. Mimo tego oczywistego postępu wciąż niepokoi fakt, że ponad połowa firm nie ma żadnych planów, jak zachęcić kobiety do rozwoju ich kompetencji przywódczych.

Na preferencję formy wsparcia kobiet ma wpływ położenie geograficzne. Na przykład przedstawiciele niemieckich firm deklarowali, że wspierają swoje menedżerki głównie poprzez elastyczny i niepełny czas pracy na stanowiskach zarządzających. Z kolei w USA największy wpływ na rozwój kobiet mają mentorzy i programy dla liderów, a w Azji uschematyzowane plany rozwoju zawodowego. I choć w ostatnich czterech latach aż 66% ankietowanych firm zwiększyło liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych, to jednak w tym samym czasie duży odsetek kobiet zdecydował się odejść z zatrudniających ich organizacji (22% firm).

¹⁴ Raport Deloitte oraz Business and Industry Advisory Committee „Putting All Our Minds to Work: An Assessment”, czerwiec 2014. Cykliczne badanie Deloitte i BIAC zostało przeprowadzone w dwudziestu krajach na świecie (m.in. w USA, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Japonii, Nowej Zelandii, Belgii, Czechach czy Chinach), wśród firm reprezentujących szeroki wachlarz branż, w tym sektor motoryzacyjny, technologiczny, energetyczny, produktów konsumenckich, bankowość, sprzedaż i nieruchomości. Ponad 27 proc. respondentów pracowało w organizacjach, zatrudniających powyżej 10 tys. ludzi, a jedna czwarta w firmach z zatrudnieniem w wysokości od tysiąca do 10 tys. osób. Reszta ankietowanych reprezentowała przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej tysiąca pracowników.

Największymi katalizatorami zmian wewnątrz firm i zwolennikami awansu kobiet są najczęściej prezes, menedżerowie wyższego szczebla oraz zarząd. Narzędzia wpływające najbardziej na umożliwienie kobietom ich rozwoju zawodowego to programy aktywizujące (19%), samoregulacja w biznesie (12%) oraz ład korporacyjny (11%). Z kolei najważniejszymi grupami wpływu, które mogą spowodować zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach zarządzających są same kobiety, które w danej firmie działają na rzecz tej aktywizacji (17%), a także dobrowolne wewnątrzfirmowe regulacje (16%). Dzieje się tak zarówno w krajach, w których istnieją parytety określające liczbę kobiet na danym stanowisku, jak i tych, które takich ogólnych regulacji nie mają. Badania oraz obserwacje pokazują, że najlepiej sprawdza się samoregulacja wewnątrz biznesu, a także wewnętrzne praktyki firm i to one stanowią największy motor zmian. Są one jednak skuteczne, pod warunkiem, że wychodzą poza sferę deklaracji.

Badanie Deloitte „Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje mają szefowie polskich firm?” pokazuje także ważne zmiany pod względem postrzegania kompetencji przywódczych kobiet. Badani menedżerowie, niezależnie od szczebla, jaki zajmują w hierarchii firmy, oceniają wyżej kompetencje przywódcze kobiet-członków zarządów niż mężczyzn. Po raz pierwszy widać istotną różnicę in plus w kobiecej samoocenie i postrzeganiu ich umiejętności przywódczych. Możemy mówić więc o przebicciu psychologicznego szklanego sufitu wśród polskich menedżerek, które coraz silniej dostrzegają swoją wartość dla firm. Wzrastający i lepiej wykorzystany potencjał kobiet stanowić może ważny wyróżnik firmy na drodze zdobywania przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

O badaniu

Metodologia

Grupa ekspertów biznesowych, naukowców, doradców oraz specjalistów od HR i rekrutacji wyłoniła i zdefiniowała Model Kompetencji Przywódczych, które są ważne w zarządzaniu firmą. Eksperti wyłonili dziesięć najważniejszych kompetencji: Przyjmowanie szerokiej perspektywy, Perspektywa finansowa, Tworzenie i realizacja wizji, Elastyczność w działaniu, Przewodzenie zmianom, Nastawienie na wzrost wartości firmy, Budowanie efektywnych relacji, Rozwijanie talentów, Wywieranie wpływu oraz Budowanie firmy opartej na wartościach. W oparciu o ten Model została stworzona ankieta, którą wykorzystano w badaniu internetowym.

Badanie zostało przeprowadzone w trzech etapach.

Pierwszy z nich to badanie internetowe kwestionariuszowe na próbie 172 menedżerów na różnych szczeblach (członkowie zarządu, członkowie rady nadzorczej, menedżerowie wysokiego szczebla, menedżerowie średniego szczebla, menedżerowie niskiego szczebla) z największych firm w Polsce przeprowadzone za pomocą ankiety internetowej w okresie kwiecień-maj 2014 r. W badaniu wzięło udział 49% mężczyzn, 51% kobiet. Staż pracy 75% badanych przekracza 8 lat.

Drugi etap to ogólnopolskie badanie na reprezentatywnej próbie losowo-kwotowej 1100 respondentów w wieku powyżej 18 lat realizowane w kwietniu 2014 r. metodą telefonicznych, standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych wspomaganych komputerowo (CATI)¹⁵.

Trzeci etap składał się z pogłębionych wywiadów indywidualnych z 6 menedżerami wyższego szczebla liderzy opinii w biznesie, które zostały przeprowadzone w maju-czerwcu 2014 r.



¹⁵ Badanie omnibusowe przeprowadzone przez Homo Homini Instytut Badania Opinii na zlecenie Deloitte.

Podziękowania

Dziękujemy wszystkim osobom, które wzięły udział w badaniu „Kompetencje przywódcze członków zarządów i rad nadzorczych” i wypełniły ankietę internetową.

Szczególne słowa podziękowań kierujemy do osób, które zgodziły się wziąć udział w pogłębionych wywiadach indywidualnych.

Dziękujemy konsultantom firmy Spencer Stuart za udział w panelu, którego wynikiem było stworzenie pierwszego w Polsce eksperckiego Modelu Kompetencji Przywódczych.

Dziękujemy Polskiemu Stowarzyszeniu Zarządzania Kadrami za pomoc w dystrybucji ankiety badania.

Kontakt



Iwona Georgijew

Liderka Programu Różnorodności i Klubu
SheXO Deloitte

Tel.: +48 22 511 08 24

E-mail: igeorgijew@deloitteCE.com



Dorota Snarska-Kuman

Partner w Sektorze Instytucji Finansowych
Deloitte

Tel.: +48 22 511 00 15

E-mail: dsnarskakuman@deloittece.com



Dariusz Kraszewski

Partner w Dziale Konsultingu
Deloitte

Tel.: +48 22 511 06 33

E-mail: dkraszewski@deloittece.com



Halina Frańczak

Dyrektor, Clients & Markets, Polska
i Europa Środkowa

Tel.: +48 22 511 00 21

E-mail: hfranczak@deloitteCE.com

**Raport powstał we współpracy z prof. Beatą Krzywosz-Rynkiewicz,
Psychologiem z Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego**

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 150 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 200 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Ekspertsi Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas