



# From C-Suite to Digital Suite

Jak być liderem w dobie cyfrowej transformacji?



ManpowerGroup™

## JAK PRZEPROWADZIĆ ORGANIZACJĘ PRZEZ PROCES CYFROWEJ TRANSFORMACJI?

Cyfryzacja, generowanie danych, automatyzacja, sztuczna inteligencja, rozwiązania w chmurze, uczenie maszynowe, prawo Moore'a, prawo Metcalfe'a i inne. Wpływ technologii na organizacje, bez względu na ich rozmiar i branżę, w której działają jest nieskończony, i wiemy, że tempo narzucanych przez nią zmian przyspiesza. Do 2020 roku 30% dochodów w przemyśle będzie pochodzić z nowych modeli biznesowych. Aby przedsiębiorstwa wykorzystały szansę i stanęły do walki z konkurencją, niezbędne są szybkie zmiany, a liderzy muszą być gotowi wprowadzić firmy w erę cyfryzacji.

### PRZEDSIĘBIORSTWA, KTÓRE WDRAŻAJĄ TRANSFORMACJĘ CYFROWĄ....



Już w przeszłości byliśmy świadkami technologicznych wyzwań, jednak obecnie cykle biznesowe są znacznie krótsze. W dobie rewolucji przemysłowej, zmiana procesów i pełne korzystanie z technologii zajęły 50 lat. Teraz firmy na dokonanie zmian mają średnio sześć miesięcy. Od tego, czy organizacji uda się szybko przeprowadzić transformację zależy, czy odniesie ona sukces czy porażkę. Cyfrowa transformacja to nie jednorazowe wyzwanie a proces ciągły, który pozwoli przedsiębiorstwom być o kilka kroków przed konkurencją.

<sup>1</sup> Disruptive Trends That Will Transform the Auto Industry, McKinsey & Company (2016)

<sup>2,3</sup> The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry, Capgemini Consulting (2012)





# CO ZNAJDZIESZ W RAPORCIE

WPROWADZENIE s. 2

TO, CO SPRAWDZAŁO SIĘ KIEDYŚ, NIE SPRAWDZI SIĘ W PRZYSZŁOŚCI s. 4

JAK PRZEPROWADZIĆ ORGANIZACJĘ PRZEZ PROCES CYFROWEJ TRANSFORMACJI:  
WITAJ W ZESPOLE LIDERÓW CYFROWEJ TRANSFORMACJI s. 5

ZASADA 80/20: TAK SAMO, ALE INACZEJ s. 6-7

OŻYWIENIE SEKTORA PRODUKCJI PRZEMYSŁOWEJ DZIĘKI CYFROWEJ  
TRANSFORMACJI s. 8

IDENTYFIKOWANIE I WSPIERANIE LIDERÓW CYFROWEJ TRANSFORMACJI: MODEL  
LIDERÓW 3XP s. 9

JAK UŁATWIĆ PRACOWNIKOM PROCES CYFROWEJ TRANSFORMACJI s. 9

PRZYGOTUJ SIĘ NA CYFRYZACJĘ s. 10-11



*„Bycie liderem jutro musi różnić się od bycia liderem dziś. To, co sprawdzało się kiedyś, nie sprawdzi się w przyszłości.”*

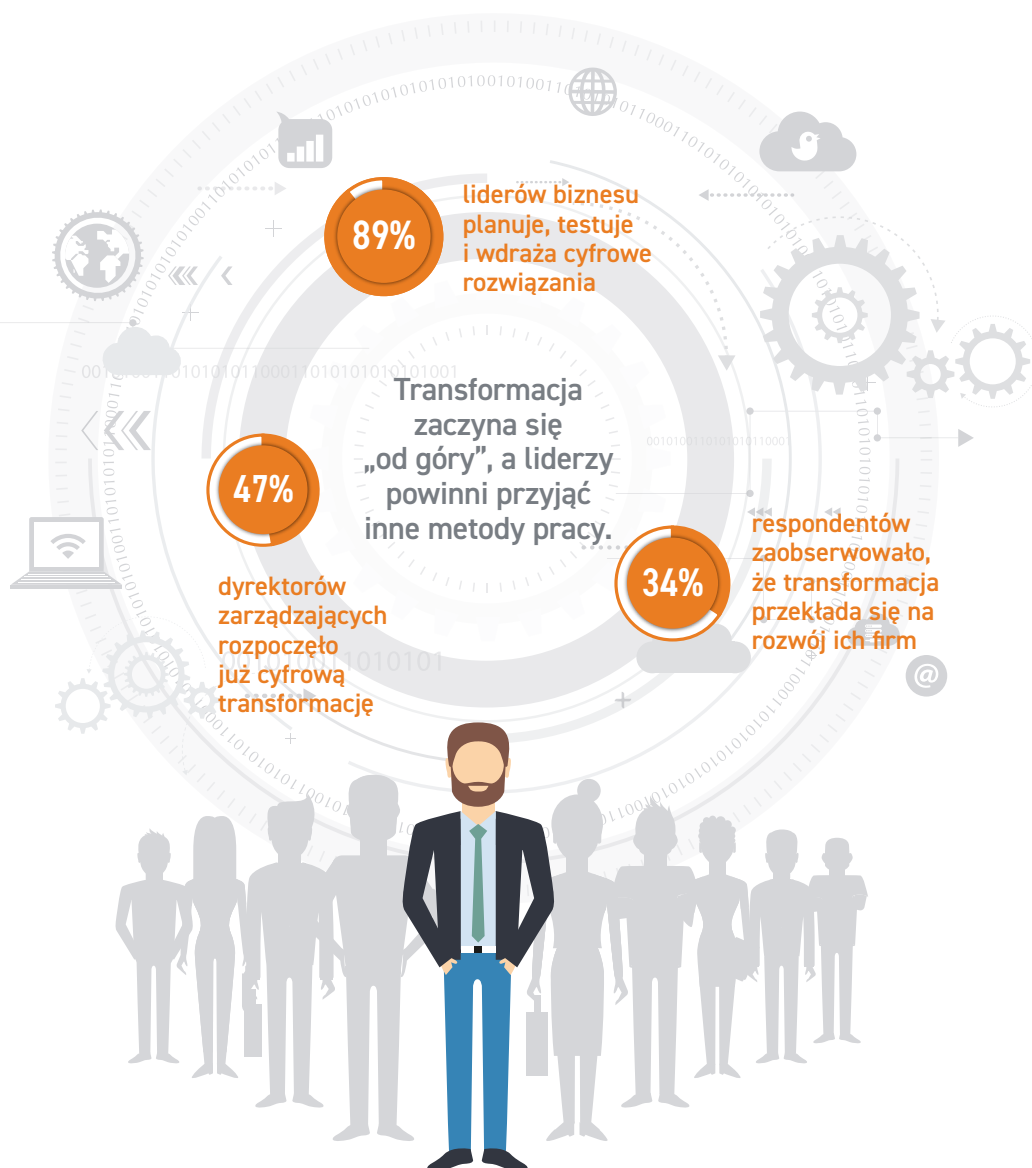
*Dr Tomas Chamorro-Premuzic, Dyrektor zarządzający Hogan Assessments i profesor psychologii biznesu na University College London oraz Uniwersytecie Columbia.*

# TO, CO SPRAWDZAŁO SIĘ KIEDYŚ, NIE SPRAWDZI SIĘ W PRZYSZŁOŚCI

Aby przygotować się na transformację, organizacje potrzebują stworzyć kulturę innowacji. Niezbędna jest otwartość na zmiany, gotowość do podejmowania skalkulowanego ryzyka i uwzględnienie ewentualnej porażki. Transformacja zaczyna się „od góry”, a liderzy powinni przyjąć inne metody pracy.

Większość organizacji uważa, że obecni liderzy a także ich następcy nie są jeszcze gotowi na to, by w pełni sprostać wyzwaniom stawianym przez cyfrową transformację.<sup>4</sup> Potrzeba stosowania nowych metod pracy i przytłoczenie zbyt dużą złożonością nowej sytuacji sprawiają, że wielu organizacjom nie udaje się skutecznie przeprowadzić przez cyfrową transformację. Jedynie 47% dyrektorów zarządzających zaczęło przeprowadzać proces digitalizacji swoich organizacji, przy czym najwięcej działań w tym kierunku obserwuje się w sektorze mediów, usług finansowych, sprzedaży detalicznej i opieki zdrowotnej.<sup>5</sup> **Jednocześnie 89% liderów biznesu planuje, testuje i wdraża cyfrowe inicjatywy, a 34% respondentów zaobserwowało, że już teraz przekłada się to na rozwój ich firm.**<sup>6</sup>

Przedsiębiorstwa są na różnych etapach transformacji. Podczas gdy jedne z nich określają priorytety strategiczne, ustalają role i odpowiedzialność za cały proces, tak inne dopiero szykują się do wprowadzania zmian. Niezależnie od tego, w którym miejscu **firmy rozpoczynają proces cyfrowej transformacji, ścieżka, którą powinny podążać jest jasna: potrzeba większej elastyczności, osiągania bieżących celów a jednocześnie przygotowania się do realizacji celów długofalowych.** Nowe narzędzia i świeże spojrzenie pozwoli przedsiębiorstwom maksymalnie wykorzystać pojawiające się okazje.



**Niemal 9 z 10 liderów z obszaru HR uważa, że nie są gotowi na to, by przeprowadzić firmę przez proces cyfrowej transformacji.**

<sup>4</sup> Leadership Crisis in Digital Transformation, Information Age (2017)

<sup>5</sup> Driving Digital Transformation: Many Businesses are just beginning their digital transformation journeys, CIO (2017)

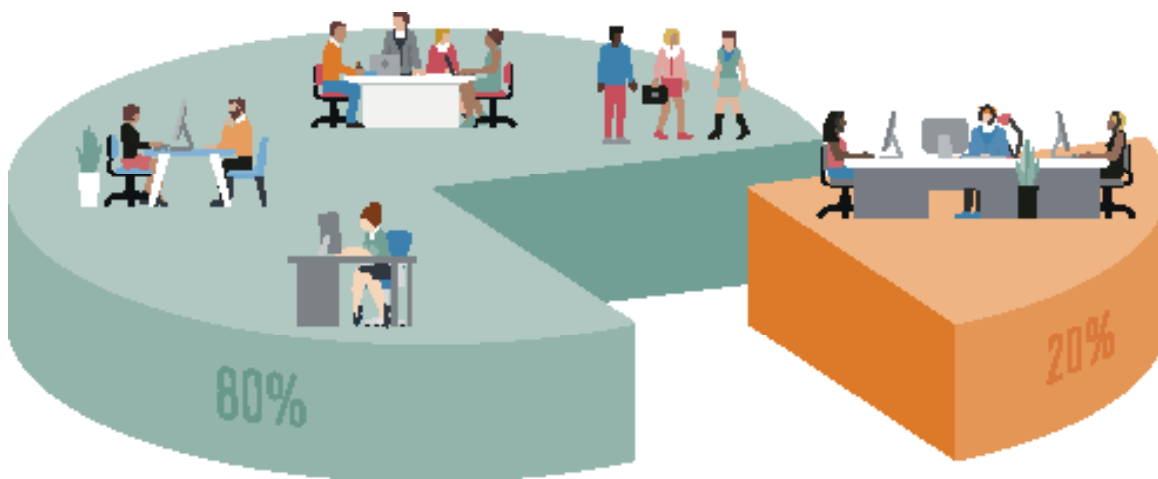
<sup>6</sup> Fujitsu Surveys Business Leaders Across 15 Countries on the Status of Digital Transformation Initiatives, Fujitsu (2017)

## JAK PRZEPROWADZIĆ ORGANIZACJĘ PRZEZ PROCES CYFROWEJ TRANSFORMACJI: WITAJ W ZESPOLE LIDERÓW CYFROWEJ TRANSFORMACJI

Obecnie stosowane metody identyfikowania liderów i rozwijania ich kompetencji nie sprawdzają się. **87% liderów z obszaru HR nie wierzy, że posiada zdolności przywódcze, które pozwolą im odnieść sukces w procesie cyfrowej transformacji.**<sup>7</sup>

Natomiast rozbieżność między tradycyjnym pojmowaniem, na czym polega skuteczność liderów a tym, co rzeczywiście jest potrzebne, by być motorem trwałych sukcesów w biznesie w erze cyfryzacji staje się coraz bardziej widoczna.

**Bycie liderem w dobie cyfryzacji nie zastępuje w pełni fundamentalnych cech, które tradycyjnie wiązane są ze skutecznym przywództwem.** Obowiązuje zasada 80/20. 80% kompetencji i umiejętności, które zawsze decydowały o skuteczności liderów pozostaje bez zmian. Na pozostałe 20% składają się umiejętności, które niegdyś nie były tak konieczne, jednak obecnie dla współczesnych i przyszłych liderów okazują się niezbędne.



## ZESPÓŁ LIDERÓW CYFROWEJ TRANSFORMACJI

*Silą napędową udanej cyfrowej transformacji są liderzy:*

- gotowi na proces cyfryzacji
- wykazujący analityczny sposób myślenia
- oddani tworzeniu niezbędnej kultury i kompetencji wewnątrz organizacji

<sup>7</sup> Talent Management: Accelerating Business Performance, Right Management (2014)

80%:

## STAWIAJ NA SILNE KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE

Liderzy od lat rozwijali cenne umiejętności, zdobywając bogate doświadczenie. Wymiana sprawdzonego zespołu liderów na gotowych na cyfryzację przedstawicieli pokolenia Millenialsów nie jest właściwym rozwiązaniem. Obecne wyzwania wiążące się z przewodzeniem zespołowi w dobie cyfrowej transformacji sprawiają, że ich doświadczenie jest tym bardziej istotne. Aby przeprowadzić szybką transformację organizacji, konieczne jest wykształcenie kluczowych i możliwych do nauczenia umiejętności u obecnych liderów, a jednocześnie szkolenie ich do roli liderów nowej generacji. Oprócz posiadania właściwych, nieodzownych cech, wszystkich liderów powinny charakteryzować: **ciekawość i zdolność uczenia się**, a także **umiejętności cyfrowe i wiedza specjalistyczna**.



### 80%: NIEZBĘDNE CECHY

**Niezwykle skuteczne połączenie zdolności adaptacyjnych, wytrzymałości i motywacji to cechy i solidne fundamenty charakteryzujące skutecznych liderów. Cechy te zwiastują również przyszły sukces firmy.**

**Zdolności adaptacyjne:** Pewny w obliczu niejednoznacznych i złożonych sytuacji

**Motywacja:** Głód i pragnienie sukcesu oraz energia do jego osiągnięcia

**Wytrzymałość:** Elastyczny i wytrwały

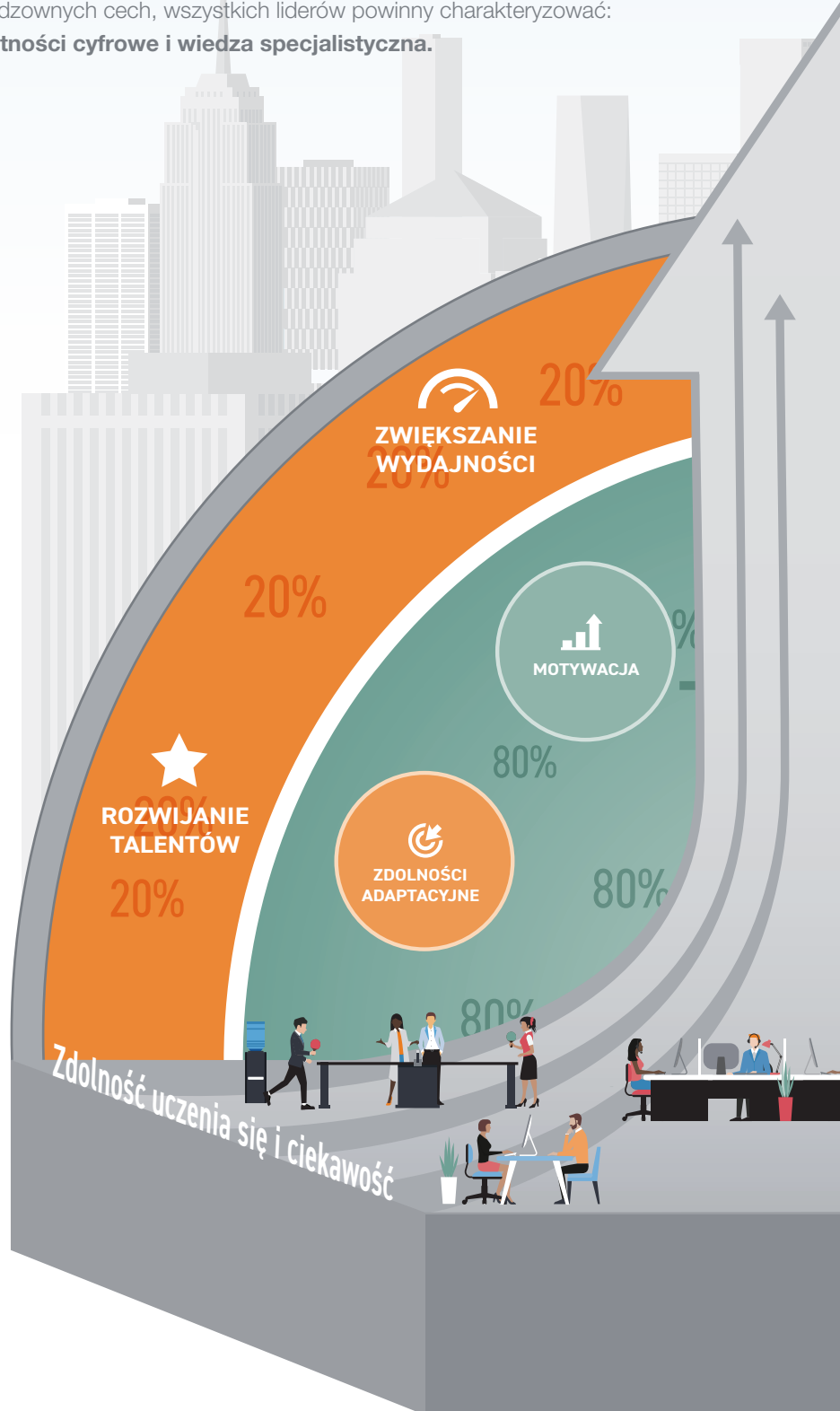
**Ciągłe doskonalenie:** Głodny nowej wiedzy i błyskotliwy, nieustannie uczący się nowych rzeczy

#### Zdolność uczenia się i ciekawość:

W świecie szybkich, częstych zmian, nowe umiejętności pojawiają się tak samo szybko, jak inne stają się przestarzałe. To, co wiesz jest mniej istotne od tego, czego jesteś w stanie się nauczyć. Liderzy muszą być wzorem do naśladowania, przez poszukiwanie różnych doświadczeń, nietypowych perspektyw i otwartość na nowe pomysły.

#### Umiejętności cyfrowe i wiedza

**specjalistyczna:** Liderzy wiedzą, że do przeprowadzenia skutecznej transformacji ich organizacji potrzebne jest zrozumienie umiejętności technicznych. Powinni otaczać się ekspertami i poświęcać czas, aby zawsze być na bieżąco z najnowszymi trendami, wyzwaniami i możliwościami, w obliczu których stoi ich organizacja.



## KONCENTRUJĄC SIĘ NA 20%: NOWE KOMPETENCJE DLA GOTOWYCH NA CYFROWĄ REWOLUCJĘ LIDERÓW

Gotowi na cyfrową rewolucję liderzy potrzebują silnych fundamentów w postaci tradycyjnych umiejętności wiążących się ze skutecznym przywództwem. Niezależnie od tego powinni też wykazywać się kompetencjami stanowiącymi dodatkowe 20%. Potrzebują zdolności do **rozwijania talentów, odwagi w przywództwie** oraz umiejętności **zwiększania wydajności**. Jednym z rozwiązań na znalezienie tych kompetencji jest doszkolenie obecnych liderów i osoby wykazujące się wysokim potencjałem. Kolejnym rozwiązaniem jest wsparcie w postaci zewnętrznych zasobów.



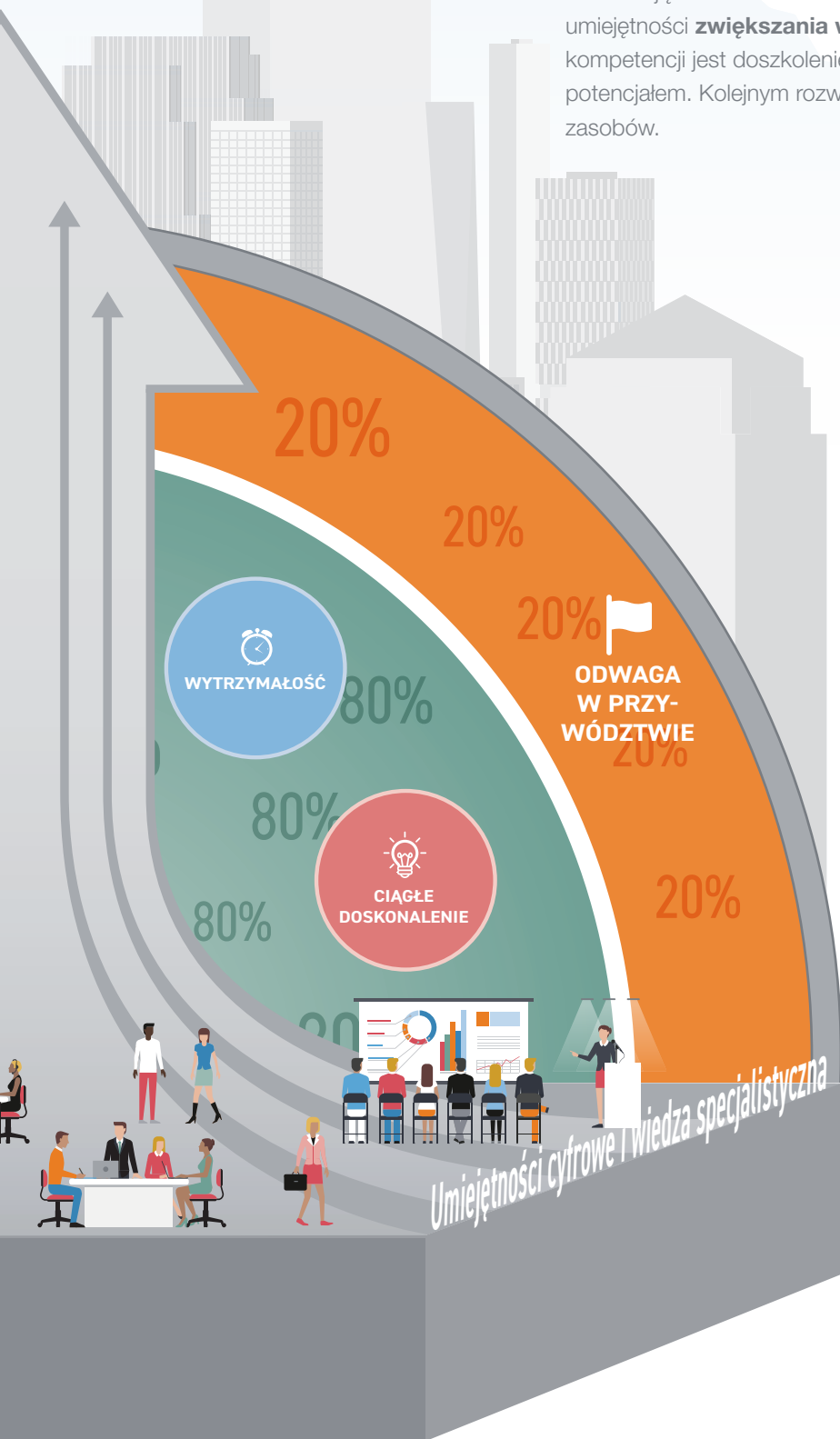
### 20%: MOŻLIWE DO ROZWIĘCIA KOMPETENCJE

**Liderów powinny cechować: dbałość o rozwijanie talentów w organizacji, wspieranie w firmie zdolności uczenia się, zwiększanie wydajności zespołów, a także wspieranie przedsiębiorczości i odwaga.**

**Rozwijanie talentów:** Skuteczni przywódcy zwiększają wydajność organizacji poprzez przyciąganie i rozwijanie osób o wysokim potencjale, w ramach organizacji oraz poza nią. Tworzą środowisko zachęcające do ciągłego rozwoju kariery i zapewniające pracownikom poczucie celowości. Budowanie zaufania w ramach przywództwa jest kluczowe dla powodzenia obecnych liderów.

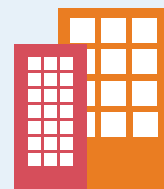
**Zwiększanie wydajności:** Osiągnięcie trwałych wyników wymaga gotowych na cyfryzację liderów, którzy potrafią zapewnić stabilność w krótkofalowych strategiach rozwoju biznesu. Skuteczni liderzy pomagają pracownikom zrozumieć rolę, jaką pełnią w firmie. Wspierają przedsiębiorstwa w osiąganiu ich celów oraz współpracę między ludźmi zajmującymi różne stanowiska.

**Odwaga w przywództwie:** Kierownicy średniego szczebla wspierają zarządzanie zmianą w organizacji. Często jednak działania tych osób są ograniczane przez nieoptymalne procesy w firmie. Umożliwienie liderom średniego szczebla wspieranie innowacji, podejmowania ryzyka i zarządzania odważnymi decyzjami jest kluczowe dla powodzenia transformacji.





## W CIĄGU NASTĘPNEJ DEKADY W USA POWSTANIE 3,5 MILIONA MIEJSC PRACY W SEKTORZE PRODUKCJI PRZEMYSŁOWEJ



### OŻYWIENIE SEKTORA PRODUKCJI PRZEMYSŁOWEJ DZIĘKI CYFROWEJ TRANSFORMACJI

Jednym z sektorów rynku, na który największy wpływ ma cyfrowa transformacja jest produkcja przemysłowa. Sektor ten, jak i związany z nim łańcuch dostaw, odpowiedzialny jest za 32% PKD USA.<sup>9</sup> I chociaż niektórzy twierdzą, że miejsca pracy znikną przez robotyzację, prawda jest taka, że przy obecnym tempie automatyzacji w ciągu najbliższej dekady w USA powstanie w tym sektorze 3,5 miliona miejsc pracy. Dotyczy to wszystkich branż, od wyrobów medycznych i elektroniki, produkcji samochodów i dostawców druku 3D, po żywność i wiele produktów konsumenckich. **Największym zagrożeniem dla produkcji przemysłowej nie są maszyny – są nimi ludzie.** Nawet 2 miliony stanowisk może pozostać nieobsadzonych, ponieważ obecni pracownicy i wchodzące na rynek pracy osoby nie dysponują wymaganymi umiejętnościami.<sup>10</sup>

Ponadto, sektor produkcji generuje więcej danych niż jakakolwiek inna branża, jednocześnie nie wykorzystując w pełni ich potencjału.<sup>11</sup> Liderzy przemysłu postrzegają transformację cyfrową, jako okazję do ożywienia sektora, znacznego zwiększenia produktywności, umożliwienia analizy danych i innowacji w zakresie strategii, zasobów ludzkich, produktów i relacji z klientami. **Rzeczywiste wykorzystanie możliwości oferowanych przez cyfryzację wymaga odpowiednich technologii, odpowiednich umiejętności, a także odpowiednich ludzi.**

Zapewnienie brakujących w zespole umiejętności oraz wiedza na temat tego, jakie kompetencje będą potrzebne w przyszłości stanowi wyzwanie dla pracodawców we wszystkich branżach. Do 2020 roku ponad jedna trzecia pożądanых umiejętności obejmować będzie te kompetencje, które obecnie nie są postrzegane, jako kluczowe lub nawet jeszcze nie istnieją.<sup>12</sup>

Dlatego też w 2017 roku Digital Manufacturing Design Innovation (DMDI<sup>13</sup>) rozpoczął współpracę z ManpowerGroup i innymi pracodawcami w branży, aby zidentyfikować i określić umiejętności pożądanе dla uczestników zaawansowanej i cyfrowej produkcji XXI wieku. Stworzyliśmy pierwszą tego rodzaju klasyfikację identyfikującą 165 stanowisk pracy związanych z cyfryzacją, które określą przyszłość sektora produkcji przemysłowej USA.<sup>14</sup>

Gotowi na cyfryzację przywódcy, którzy potrafią wyznaczać ramy operacyjne dla nowego, cyfrowego przedsiębiorstwa, skutecznie komunikują inspirującą wizję i mobilizują pracowników. To oni mają największą szansę na to, by odnieść sukces.



*Do 2020 roku ponad jedna trzecia pożądanых umiejętności w większości zawodów obejmować będzie kompetencje, które obecnie nie są postrzegane, jako kluczowe lub nawet jeszcze nie istnieją.*





# IDENTYFIKOWANIE I WSPIERANIE LIDERÓW CYFROWEJ TRANSFORMACJI: MODEL LIDERÓW 3P

Organizacje potrzebują praktycznych narzędzi do przewidywania, rozwijania i mierzenia skuteczności liderów. W tym celu ManpowerGroup opracował **model Liderów trzech „P” (People, Purpose, Performance, a więc Ludzie, Cel, Wyniki)**, który pomaga organizacjom w identyfikowaniu, szkoleniu i rozwijaniu obecnych i przyszłych liderów. Model opiera się o naszą ocenę kompetencji przywódczych ponad 13 000 liderów w wielu sektorach (produkcji przemysłowej, energii, przedsiębiorstw użyteczności publicznej, technologii, opieki zdrowotnej, bankowości i finansów oraz farmacji). Identyfikuje on cechy i możliwe do wykształcenia umiejętności, dzięki którym firmy będą mogły przygotować liderów gotowych sprostać wyzwaniom cyfrowej ery.

ManpowerGroup współpracuje z zarówno dużymi, jak i małymi organizacjami. Rozwija właściwe kompetencje przywódcze w odpowiednich ludziach i w odpowiednim czasie, aby przyspieszyć sukces będący wynikiem transformacji zawsze, gdy jest to potrzebne.

## JAK UŁATWIĆ PRACOWNIKOM PROCES CYFROWEJ TRANSFORMACJI

Aby być liderem w dobie cyfryzacji, przedstawiciele biznesu łączą najlepsze aspekty ludzkiej i sztucznej inteligencji. Dzięki temu tworzą włączające i wykorzystujące najnowsze technologie przedsiębiorstwo. Na każdym etapie transformacji, organizacje powinny identyfikować, wspierać i rozwijać obecnych pracowników i przyszłych liderów. Przywódcy biznesu, którzy kierują strategią organizacyjną, zapewniają swoim ludziom jasną wizję przyszłości i plan działania, a jednocześnie wspierają obecnych oraz przyszłych liderów, pomyślnie przeprowadzając swoje organizacje przez proces transformacji.



<sup>8</sup> Manufacturing's Economic Impact: So Much Bigger Than We Think, IndustryWeek (2016)

<sup>9</sup> Forrester Predicts Automation Will Displace 24.7 Million Jobs and Add 14.9 Million Jobs by 2027, Forrester (2017)

<sup>10</sup> The Skills Gap in US Manufacturing: 2015 and Beyond, Deloitte (2015)

<sup>11</sup> The Digital Manufacturing Revolution: How It Could Unfold, McKinsey & Company Operations (2015)

<sup>12</sup> Future of Jobs, World Economic Forum (2016)

<sup>13</sup> A UI Labs collaboration in partnership with the U.S. Department of Defense to transform American manufacturing through the digitization of the supply chain

<sup>14</sup> Manufacturing is Dead? Think Again. Here are 165 Digital Roles Shaping NextGen Manufacturing in the United States, ManpowerGroup (2017)

## PRZYGOTUJ SIĘ NA CYFRYZACJĘ

Cyfrowa transformacja nie jest jednorazowym wyzwaniem. Zmiany są dynamiczne, więc niezbędna jest elastyczność działań i umiejętność ciągłej adaptacji. Informacje zwrotne od klientów, pracowników, inwestorów, konkurentów, a nawet dane z maszyn i systemów będą miały kluczowe znaczenie dla decyzji podejmowanych przez liderów.

**Liderzy cyfryzacji promują kulturę innowacji, szacują ryzyko wprowadzanych zmian i szybko wyciągają wnioski z efektów pracy.** To osoby gotowe na to, by elastycznie zmieniać kierunek działań i wykorzystywać pojawiające się szanse. Dbają o komunikację i wymianę informacji w ramach organizacji. Rywalizują o talenty, angażują w nowe projekty uzdolnionych pracowników i wspierają sposób myślenia poza schematami. Ich celem jest rozwój i dostarczenie firmie umiejętności, które pozwolą odnieść sukces w dobie cyfryzacji.

### JAK OCENIĆ GOTOWOŚĆ FIRMY NA CYFROWĄ TRANSFORMACJĘ? ORGANIZACJE, KTÓRE CHCIAŁYBY PRZEJŚĆ PROCES TRANSFORMACJI MOGĄ ZACZAĆ OD ZADANIA SOBIE NASTĘPUJĄCYCH PYTAŃ:

*Czy jesteśmy gotowi na podjęcie ryzyka i ewentualną porażkę?  
Czy jesteśmy wystarczająco elastyczni i otwarci na zmiany, zarówno obecnie, jak i mające miejsce w trakcie procesu transformacji?*

*Czy w ramach naszych procesów już teraz wykorzystujemy elementy cyfryzacji?*

*W jaki sposób liderzy mogą łączyć najlepsze cechy ludzkiej i sztucznej inteligencji tak, by w dobie cyfryzacji stworzyć integrujące i nastawione na wyzwania przyszłości przedsiębiorstwo?*





[www.right.com/digitalleader](http://www.right.com/digitalleader)

*Czy jesteśmy gotowi na to, by w obliczu ery cyfryzacji podwyższyć nasze kompetencje?*

*Czy Twoja organizacja dysponuje umiejętnościami i modelami pracy, które są niezbędne dla udanej transformacji cyfrowej?*

*Czy chcesz zacząć już dziś i dowiedzieć się więcej o tym, jak możesz stworzyć gotowy na cyfryzację i transformację zespół liderów?*

## O ManpowerGroup

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) to lider w zakresie zatrudniania pracowników na całym świecie, który pomaga organizacjom przekształcać się w szybko zmieniającym się świecie pracy dzięki odnajdywaniu, ocenianiu, rozwijaniu i zarządzaniu talentami. Każdego roku znajdujemy innowacyjne rozwiązania dla setek tysięcy klientów, zapewniając im wykwalifikowanych pracowników, a jednocześnie pomagamy milionom ludzi znaleźć znaczącą, stałą pracę w szerokim zakresie różnych branż i umiejętności. Nasze specjalistyczne marki - Manpower®, Experis®, Right Management® i ManpowerGroup® Solutions - od 70 lat tworzą znacznie większą wartość dla naszych kandydatów i klientów z 80 krajów i terytoriów. W 2018 r. po raz dziewiąty z rzędu ManpowerGroup został uznany za jedną z najbardziej etycznych firm na świecie oraz po raz szesnasty znalazł się w rankingu najbardziej podziwianych organizacji, przygotowanym przez Fortune: oba wyróżnienia potwierdzają pozycję organizacji, która cieszy się największym zaufaniem i szacunkiem w branży. Więcej informacji o tym, jak ManpowerGroup™ pomaga wzmocnić przyszłość pracy można znaleźć na stronie: [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com).

**Facebook:**

ManpowerGroup Polska  
Experis Polska  
Manpower Polska

**Twitter:**

ManpowerGroup Poland

**Instagram:**

manpowergroup\_poland

**GoldenLine:**

Manpower  
Experis

**LinkedIn:**

ManpowerGroup Poland  
Manpower Polska  
Experis Poland

**YouTube:**

ManpowerGroup Polska

