

Raport

MANAGER IT W 2020

Partner Raportu:



Spis treści

Wstęp	3
Kim jest Manager IT w Polsce?	5
Wyzwania roku 2020	12
Kompetencje Managera IT	18
Osiąganie celów	24
Praca z zespołem	28
Rozwój wiedzy Managera IT	34
Podziękowania	39

Wstęp

Kim jest pracujący w Polsce manager IT? Za co odpowiada, w jakiej organizacji pracuje i jak się rozwija? Od ponad 10 lat wspieramy managerów IT i ich organizacje w rozwoju, osiąganiu celów i poprawie efektywności i mieliśmy pewne wyobrażenie o tym, jak mogą brzmieć odpowiedzi na te pytania. Rysował się nam obraz człowieka, który odpowiada za coraz istotniejsze procesy i usługi, stawia na innowacyjność i którego charakteryzuje podejście “da się”. Ale nie mieliśmy danych, które potwierdzałyby nasze przeczucia i wnioski z rozmów z członkami społeczności Let’s Manage IT.

Badanie polskich managerów IT chodziło nam po głowach od dłuższego czasu. Chcieliśmy z jednej strony ocenić, gdzie jako grupa zawodowa w tym momencie jesteśmy, a z drugiej strony stworzyć narzędzie, które pozwoli każdemu managerowi zweryfikować poziom swojego rozwoju w porównaniu z innymi osobami pracującymi w branży. Mamy nadzieję, że wyniki raportu staną się benchmarkiem dla polskich managerów i inspiracją do rozwoju.

W zdefiniowanie ram badania zaangażowaliśmy doświadczonych managerów IT. To oni weryfikowali treść pytań i często sugerowali konstruktywne zmiany, które pozwoliły lepiej dopasować kwestionariusz do dzisiejszych realiów. Do wzięcia udziału w badaniu zaprosiliśmy wszystkich, którzy zarządzają jakimś obszarem w ramach szeroko rozumianego IT. Ankietę wypełniło 228 osób. To bardzo dobry wynik, bo pozwala wyciągać praktyczne wnioski. Respondentami byli przede wszystkim ludzie zarządzający średnimi i dużymi zespołami IT z kilkunastoletnim doświadczeniem w dużych i globalnych organizacjach.

O komentarze do wyników poprosiliśmy doświadczonych liderów, wśród których znaleźli się m.in. finaliści i jurorzy konkursu IT Manager of Tomorrow Awards oraz eksperci, którzy występowali na wydarzeniach organizowanych przez Let's Manage IT. Ich głos jest ważny, bo opiera się na doświadczeniach z pola walki. Warto wczytać się w te komentarze, ponieważ zawierają wiele wskazówek, które mogą przydać się managerom i osobom aspirującym do zarządzania obszarem IT w planowaniu rozwoju.

W badaniu, które jest podstawą raportu, pytaliśmy managerów o rok 2020. Rok z jednej strony wyjątkowy, a z drugiej, co wynika z badania, bardzo dobry dla branży. Prawdopodobnie nie było organizacji, która w tym okresie nie stanęła w obliczu poważnych zmian technologicznych i organizacyjnych. One pokazały, że IT jest kluczowym komponentem biznesu, a sprawni managerowie tego obszaru są niezbędni dla osiągnięcia sukcesu. Według nas ten test na umiejętność dostosowania się do zmian jako grupa zawodowa zaliczyliśmy na 5. Oczywiście w każdej organizacji proces adaptacji do zmian przebiega inaczej i zależy od wielu czynników. Jednak pewne trendy wydają się być wspólne i mogą stanowić drogowskaz pokazujący przyszły kierunek rozwoju. A czy sami siebie postrzegamy jako solidnych partnerów biznesu? Chyba jeszcze nie. Dzisiaj najwięcej managerów określa siebie mianem "People Leader". Odchodzimy co prawda od modelu, w którym głównym zadaniem IT było utrzymanie technologii, ale nie doszliśmy jeszcze do poziomu, na którym IT świadomie kreuje biznes. Na ten aspekt na pewno będziemy zwracać uwagę w przyszłych edycjach badania.



Krzysztof Kozakiewicz

President @ Let's Manage IT

Rozdział 1

Kim jest Manager IT w Polsce?

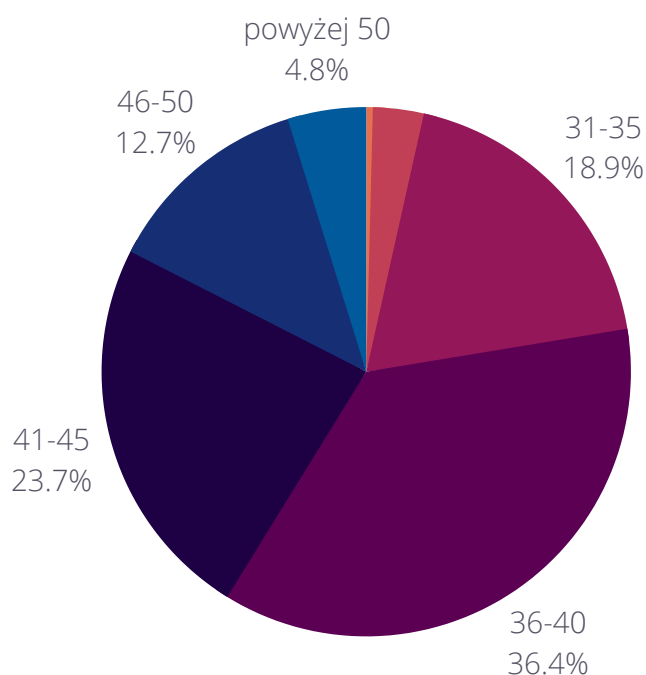
Rozpoczynając badanie chcieliśmy dowiedzieć się, nie tylko jakich zmian doświadczają managerowie IT w Polsce, ale także kim są. Znamy wielu z nich. Przez wydarzenia Let's Manage IT organizowane na przestrzeni lat przewinęły się setki ludzi z całego kraju.

Zaprosiliśmy ich do udziału w badaniu i na nasz apel zareagowało 228 osób. Ponad 60% respondentów to ludzie w wieku z przedziału 36-45 lat, czyli osoby z co najmniej kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym. Większość z nich, bo ponad 70% to mężczyźni. Największy odsetek z nich, bo prawie 22%, pracuje w firmach tworzących rozwiązania IT (software development). Mniej więcej co 10 osoba pracuje branży finansowej, usługach internetowych lub przemyśle. Najmniej respondentów reprezentowało sektor publiczny, opiekę zdrowia i edukację.

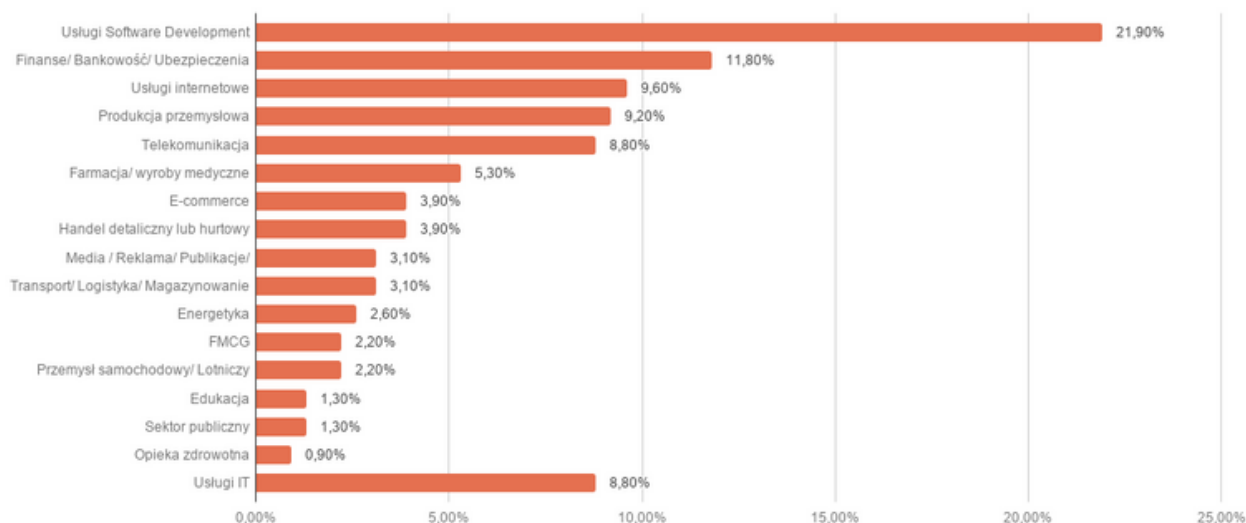
Płeć respondentów



Wiek respondentów

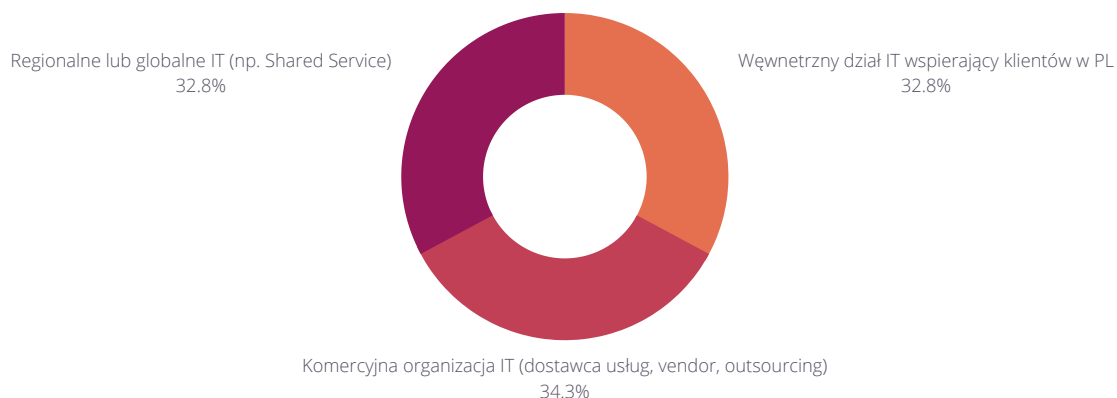


W jakiej branży pracujesz?

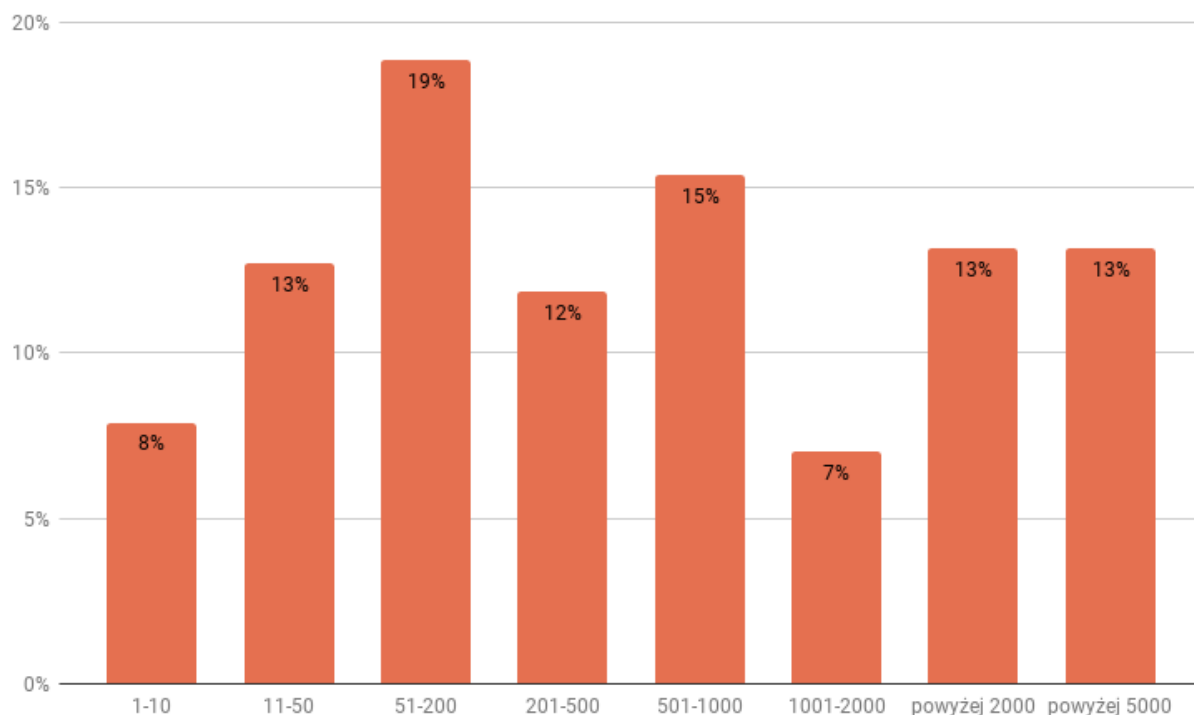


Spora część uczestników naszego badania reprezentowała sektor, który stanowi dzisiaj o sile polskiego IT, czyli globalne lub regionalne centra IT korporacji. W tej kategorii mieszczą się centra usług wspólnych czy oddziały globalnych firm outsourcingu IT. Pozostałe dwie grupy, praktycznie tak samo liczne, pracowały u dostawców usług IT oraz w działach IT polskich firm. Dominację sektora BPO/SSC w naszym badaniu potwierdza wielkość organizacji IT, w których pracują managerowie biorący udział w badaniu. Prawie 49% z nich pracuje w strukturach IT liczących co najmniej 500 pracowników, a kolejnych 18,9% w takich, które mieszczą się w przedziale 51-200. 3/4 tych organizacji świadczy usługi zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Jak określiłbyś / określiłabyś organizację IT w Twoim obecnym miejscu pracy?



Ilu pracowników IT jest w Twojej organizacji (w Polsce)?



W jakiej lokalizacji pracuje Twój przełożony?

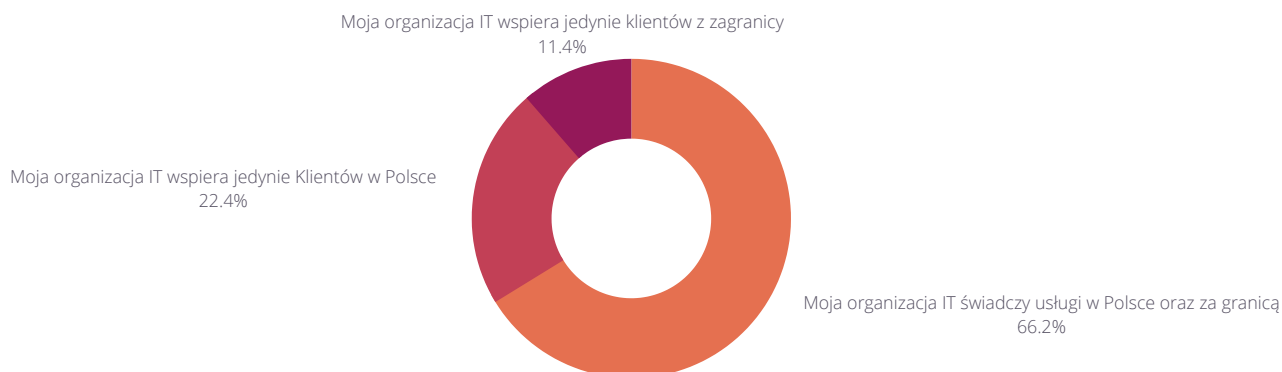
29%

Mój bezpośredni przełożony funkcyjny pracuje w innym kraju

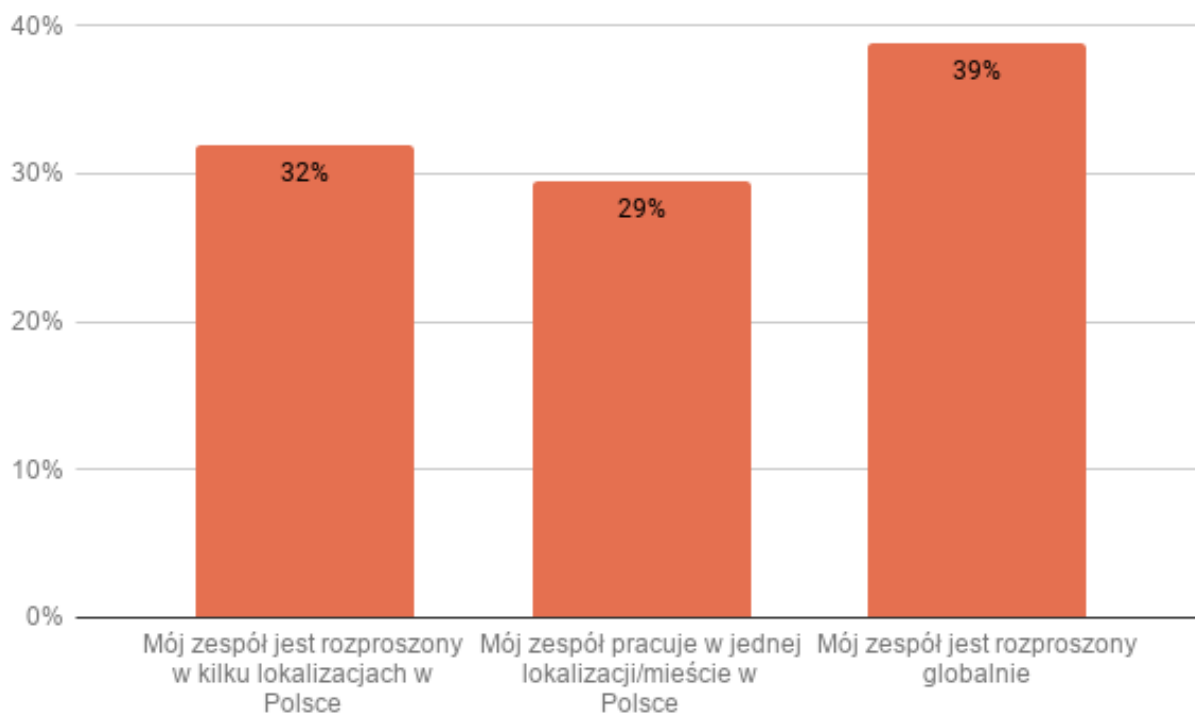
71%

Mój bezpośredni przełożony funkcyjny pracuje w Polsce

Na jaką skalę działa Twoja organizacja IT?

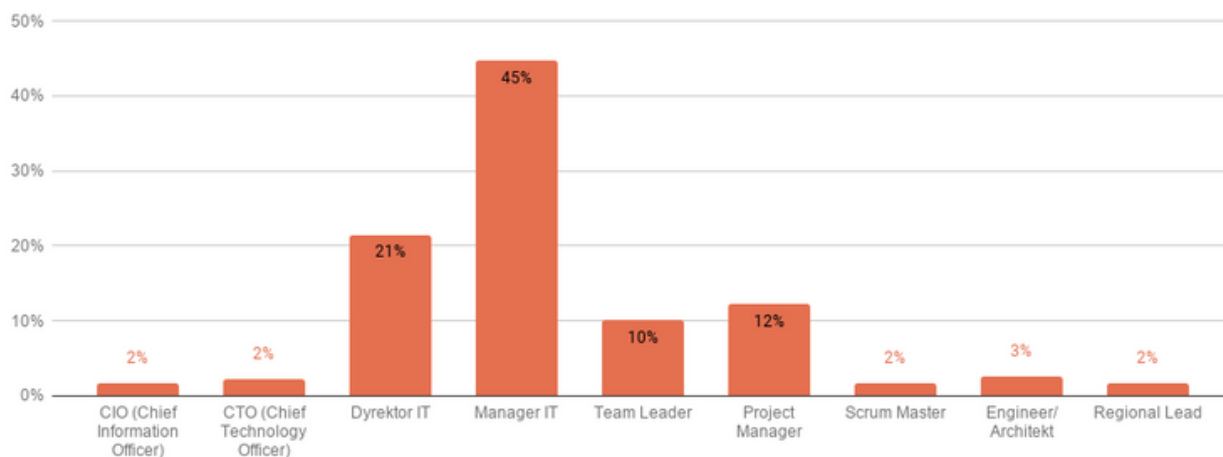


W jakiej lokalizacji pracuje Twój zespół?

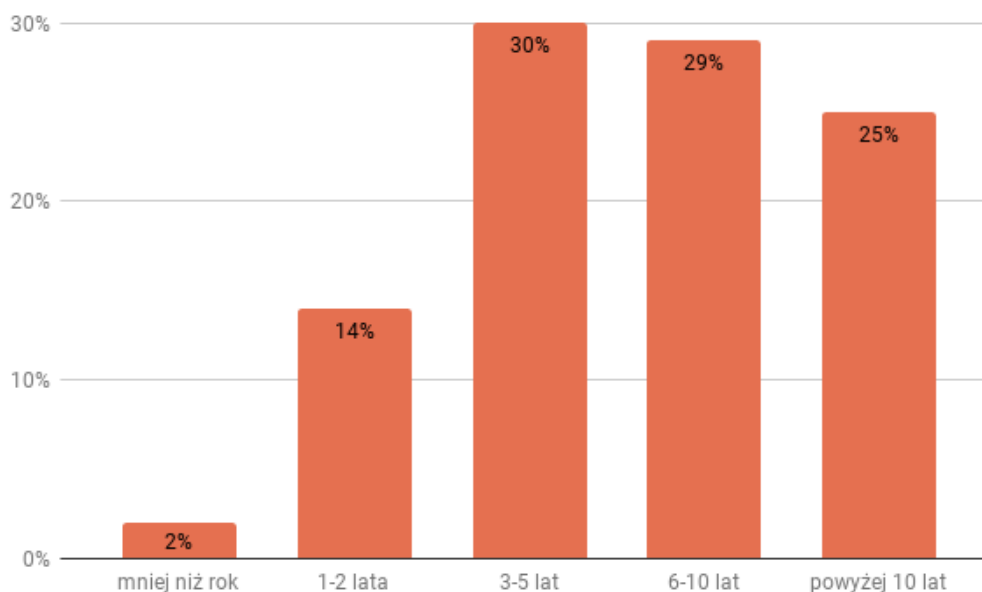


Managerowie, którzy odpowiedzieli na pytania, które im zadaliśmy, najczęściej raportują do osób pracujących w Polsce, chociaż prawie 1/3 z nich ma przełożonych wyłącznie poza Polską. Także zespoły, którymi zarządzają, są rozproszone globalnie (39%) i w Polsce (32%). Pracują w większości na stanowiskach, które zawierają się w kategorii Manager IT lub Dyrektor IT (w sumie na te stanowiska wskazało 62% badanych).

Jaka jest Twoja rola w organizacji?

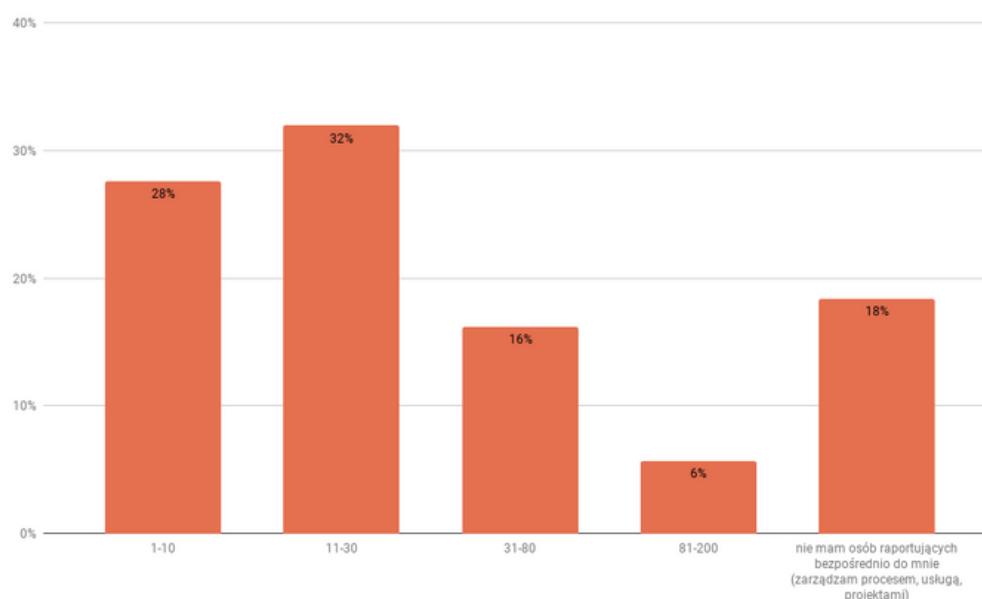


Jakie masz doświadczenie na stanowisku managerskim w IT?



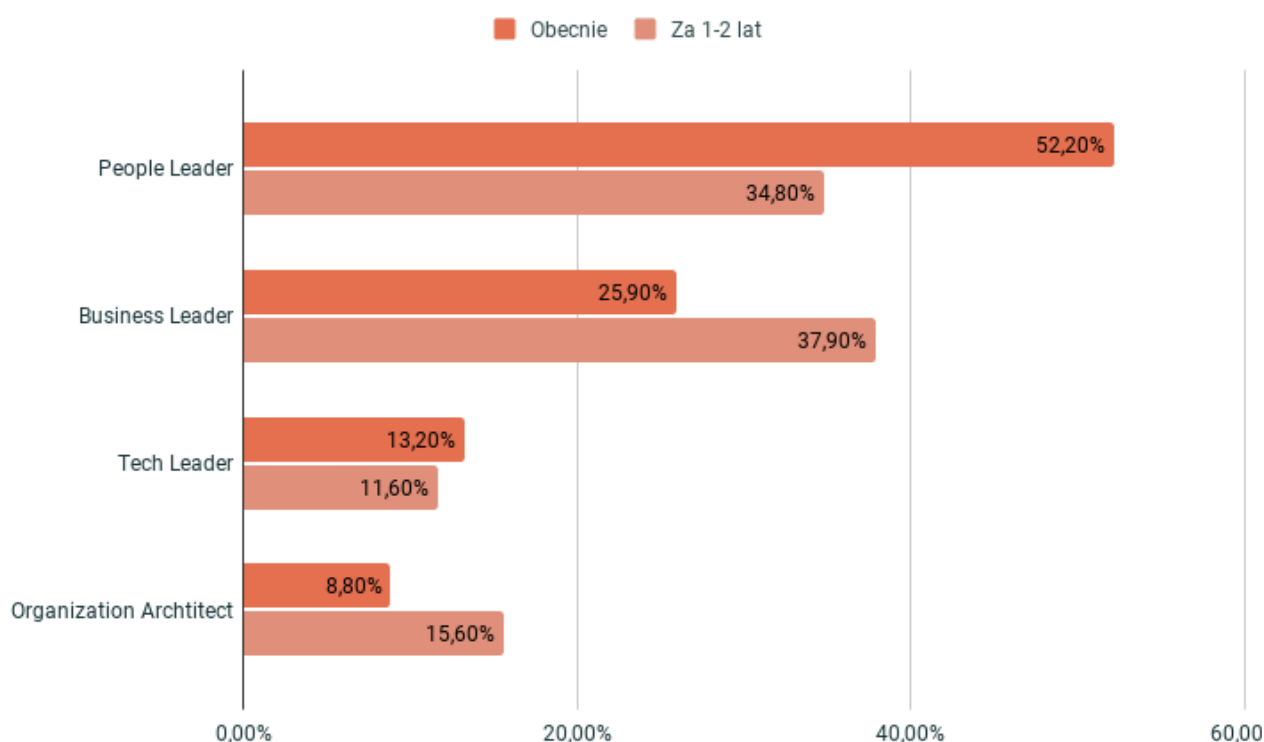
Ponad połowa respondentów zarządza zespołami składającymi się maksymalnie z 30 osób. Co 20 odpowiada za duże, liczące ponad 80 osób zespoły, a ponad 18% zadeklarowało, że jako osoby zarządzające konkretnymi procesami lub usługami nie mają bezpośrednich podwładnych.

Jak dużym zespołem zarządzasz?



Rola managera IT w organizacji ewoluuje wraz z tym, do czego w organizacji jest wykorzystywana technologia. Rośnie liczba firm, w których IT jest świadomie wykorzystywane do tworzenia dodatkowej wartości, a nie jest już tylko operatorem narzędzi.

Które z poniższych stwierdzeń najlepiej Ciebie charakteryzuje i Twoją rolę? Które z poniższych stwierdzeń uważasz za najlepiej określające kierunek rozwoju Twojej roli na przestrzeni najbliższych 1-2 lat?



Odpowiedzi respondentów naszego badania na pytania o to, jakie sformułowanie najlepiej opisuje ich rolę dzisiaj i jak się ono zmieni w przyszłości, potwierdzają to zjawisko. Dynamiczny rozwój działów IT i powszechne wykorzystanie zwinnych metodyk zarządzania sprawiły, że ponad połowa managerów biorących udział w badaniu swoją dzisiejszą rolę opisuje jako “People Leader”. Za przejaw świadomości biznesowej managerów IT można uznać, że ¼ badanych określiła się mianem “Business Leaderów”. Natomiast tylko niewiele ponad 13% uznaje się za “Tech Leaderów”. Bardzo interesujące jest to, jak sytuacja może się zmienić w najbliższych latach. Zapytani o to, w którym kierunku ich rola rozwinie się w ciągu najbliższych 1-2 lat, managerowie IT wskazali na rosnące znaczenie bycia kreatorem biznesu i niestabnącą pozycję bycia liderem dla ludzi. Managerowie IT uważają też, że będą mieli większy wpływ na strukturę organizacji, a ich rola jako liderów technologicznych straci na znaczeniu.



Michał Rączka

IT Director

@mBank S.A



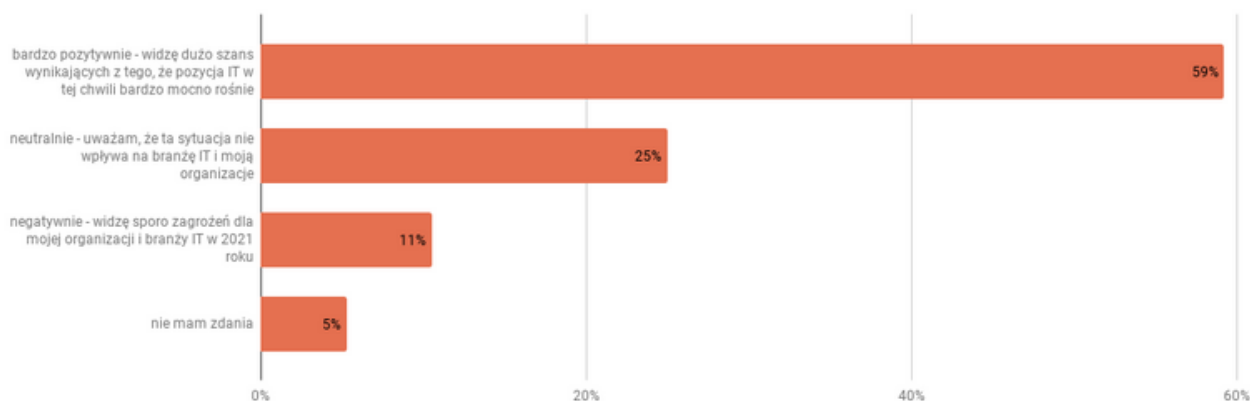
Wynik jest dla mnie zaskakujący i jednocześnie w pewnym sensie oczekiwany. Zaskakujący jest niski wynik dla Tech Leader. Przewidywana, a wręcz oczekiwana, jest w pewien sposób liczba głosów oddanych na Business i People Leaderships. Od lat zarządzający podkreślali, że managerowie IT muszą wyjść poza zwykłe zarządzanie IT i wykorzystać technologię do tworzenia wartości dla firmy. Ten priorytet jest teraz wymagany. Technologia musi napędzać biznes, a do tego trzeba być liderem biznesu (Business Leader). Wyniki badania Deloitte “2020 Global Technology Leadership Study” potwierdzają, że aspiracje managerów IT zmieniają się. W 2016 ponad połowa managerów IT identyfikowała się jako “zaufany operator”. W 2018 ponad 60% managerów IT aspirowało do bycia współtwórcą biznesu. Teraz w 2020 oczekuje się od managerów IT, że będą wręcz prowokować zmiany. Do tego trzeba znać biznes, mieć zaufanie wśród pracowników i umieć pozyskiwać najlepsze talenty na trudnym rynku - Business Leader i People Leader. I tu zaskakuje niski wynik dla Tech Leader, bo tych kompetencji teraz najbardziej brakuje na rynku. Spotykam coraz więcej osób z biznesu, które aspirują do bycia Tech Leader’ami. Musimy pamiętać, żeby być inicjatorem zmian poprzez technologie to cały czas musimy nadążyć za trendami i sprawnie się nimi posługiwać, być “Tech-Savvy”. Oczywiście biorąc pod uwagę, że technologia staje się codziennością i podstawową częścią biznesu, to balans perspektyw technologii i biznesu będzie się sprawdzał. Grawitacja słusznie ciągnie nas, managerów IT i naszych partnerów biznesowych w kierunku Business Technology (BT) - przyszłych Managerów BT.

Rozdział 2

Wyzwania roku 2020

Mówiąc o sytuacji managerów IT w 2020 roku, nie można pominąć wpływu pandemii COVID-19 na ich indywidualną pozycję w organizacjach i znaczenie ich roli w ogóle. Tylko niewiele ponad 10% managerów, których zapytaliśmy o zdanie, oceniła wpływ pandemii negatywnie, widząc sporo zagrożeń dla swojej organizacji i branży IT mogących się zmaterializować w 2021 roku.

Jak oceniasz wpływ sytuacji związanej z Covid-19 na pozycję Twoją i Managerów IT w Polsce?



Przytłaczająca większość, bo prawie 60% managerów, dostrzega szanse, które wynikają z rosnącą pozycją IT w wielu organizacjach. ¼ badanych ocenia wpływ COVID-19 neutralnie. Te wyniki zdają się potwierdzać zjawisko, które dało o sobie wyraźnie znać w 2020, czyli rosnącą świadomość potrzeby transformacji cyfrowej w organizacjach. A to jest temat, który musi się toczyć z udziałem IT. Rok 2020 postawił przed wszystkimi wyzwania, z którymi wcześniej w takiej skali nie mieliśmy do czynienia.



Małgorzata Dąbrowska

RB/PF IT Line Managing Director

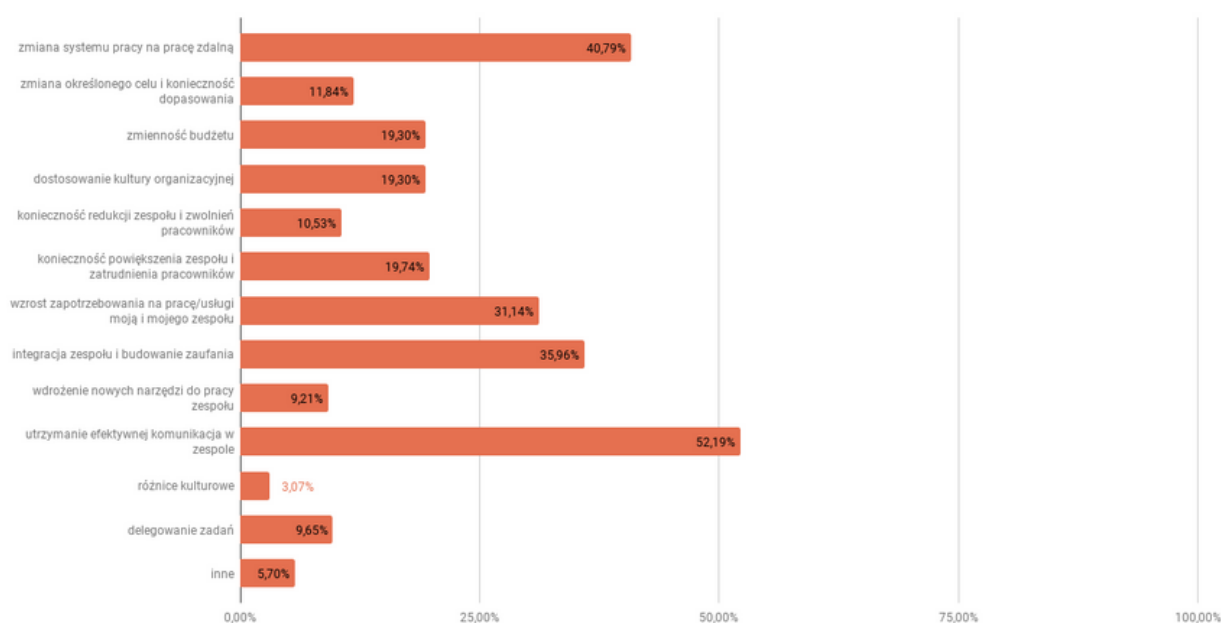
@ BNP Paribas



Zdecydowana większość respondentów, bo prawie 60%, określa wpływ sytuacji związanej z COVID na pozycje managerów w IT pozytywnie i widzi w tym duże szanse. Na pewno taki pogląd ma swoje uzasadnienie praktyczne, niemniej w tej kwestii nie jestem aż taką optymistką. Obszary IT dzięki sprawnemu dostosowaniu się do okoliczności, w czasie kryzysu covidowego uratowały niejedno przedsiębiorstwo. Stało się tak dlatego, że dostały dodatkowe umocowania do działania, zgody na niestandardowe podejście do procesów i procedur, a czasem uzyskały swobodę w kształtowaniu nowego cyfrowego ekosystemu. Peter Thiel, który niegdyś sporo zainwestował w Airbnb, został poproszony przez właścicieli o jedną, najważniejszą wskazówkę dla ich firmy. Polecił im, w „żołnierskich” słowach, aby nie zepsuli kultury tego przedsiębiorstwa. I tutaj dochodzimy do sedna moich wątpliwości. Covidowe okoliczności powodują, że rola technologii i inne sposoby działania stają się stałym elementem DNA organizacji. Dzieje się tak przynajmniej na poziomie deklaracji zarządów. Trwałość zmiany jest jednak bezpośrednim rezultatem ewolucji kultury organizacyjnej. Czy kultura organizacji rzeczywiście się zmieni i organizacja wykorzysta szansę na bardziej dynamiczne działanie w przyszłość, okaże się, gdy wszystko wróci do nowej normy. Wówczas przekonamy się, które przedsiębiorstwa skorzystały z lekcji i patrzą we właściwym kierunku, inwestując w technologie, a które tylko pozostawały chwilowo odgięte i powrócą z czasem na stare tory. COVID nie jest tylko szansą dla managerów IT, ale dla przedsiębiorstw, by działać inaczej, by rozumieć, że technologia to podstawa, że zwinność jest możliwa i co więcej, że się opłaca.

Rok 2020 postawił przed wszystkimi wyzwania, z którymi wcześniej w ogóle, albo przynajmniej w takiej skali nie mieliśmy do czynienia. Pierwszym wyzwaniem, z którym mierzyła się większość organizacji, było przejście na w pełni zdalny tryb pracy.

Jakie były Twoje największe wyzwania w pracy z zespołem w 2020 roku?



Ponad 40% managerów IT, którzy wzięli udział w badaniu, wskazało na ten element. Co ciekawe, wyzwaniem była raczej organizacja takiej pracy i zmiana mentalna, a nie konieczność wdrożenia nowych narzędzi. Wdrożenie tych ostatnich wymagało sporego wysiłku tylko według niecałych 10% badanych. Ale to nie praca zdalna była największym wyzwaniem. Ponad połowa managerów wskazała na utrzymanie efektywnej komunikacji w zespole jako największe wyzwanie, z jakim zmierzali się w 2020. Z upływem czasu zaczęło rosnąć znaczenie świadomego zarządzania kwestią samopoczucia i zdrowia psychicznego pracowników. Blisko 70% badanych managerów potwierdziło istotność tej kwestii w sprawnym zarządzaniu zespołem. Niespełna połowa z nich (29% wszystkich uczestników badania) przyznała, że w ich organizacjach wdrożony został program wsparcia pracowników w tym zakresie. Z analizy odpowiedzi na otwarte pytanie o wnioski, z jakim managerowie IT skończyli 2020 rok, przebija optymizm. Esencją nastawienia osób biorących udział w badaniu jest stwierdzenie „Da się!”. Podstawą takiej postawy jest położenie nacisku na sprawną i transparentną komunikację z zespołem oraz na ciągłą naukę. Kompetencją, czy raczej postawą, która w odpowiedziach przewija się najczęściej, jest umiejętność szybkiego reagowania na zmiany, które są stałym elementem funkcjonowania biznesu dzisiaj.



Marta Adamek-Trzaskalska

EMEA IT Platform Services Portfolio and
Project Management Lead @ AON



Fakt, że największym wyzwaniem dla managerów IT było utrzymanie efektywnej komunikacji w zespole, nie dziwi. Jasnym jest, że naturalnym miejscem, gdzie odbywa się ludzka komunikacja, jest społeczeństwo i grupy społeczne, w których jednostka funkcjonuje. A w pracy odbywa się znaczna część naszej codziennej komunikacji. Nagła zmiana tego środowiska na środowisko cyfrowe zaburzyła harmonię, jednocześnie wymuszając intensyfikację komunikacji wirtualnej. Ma to swoje odzwierciedlenie także w wyzwaniu, jakie managerowie odnaleźli w integracji zespołu i budowaniu zaufania (35%) oraz dostosowaniu kultury organizacyjnej (20%). Cieszy jednak fakt, że znaczna część respondentów odczuła wzrost zapotrzebowania na pracę zespołu (31%) vs konieczność redukcji zespołu (11%) i nie miała problemów z nowych narzędzi pracy (tylko 9%).

Wydaje się więc, że pomimo wyzwań komunikacyjnych, jakie managerowie IT odczuli wskutek pandemii, elastyczność branży w kwestii skalowania usług oraz adaptowania nowych narzędzi pracy, pozwoliła firmom „miętko” przejść do operowania w środowisku wirtualnym. Zapewne również ze względu na to, że część firm jeszcze przed pandemią oferowała różne formy pracy zdalnej – co oznacza, że wykonywanie pracy w środowisku wirtualnym nie było dla nich całkowicie nowe.

Dla mnie największym wyzwaniem było zarządzanie niewiadomą i konieczność nieustannego planowania pracy wobec różnych, nieprzewidywalnych scenariuszy. Pozwoliło nam to lepiej ocenić kompetencje naszych pracowników, a niejednokrotnie dać im możliwość rozwoju w nowych obszarach.

Z jakim jednym wnioskiem lub lekcją kończysz rok 2020?

“

Zdeleguj odpowiedzialność, obdarz zaufaniem, wesprzyj, docień wagę informacji zwrotnej, a ludzie cię bardzo pozytywnie zaskoczą.

”

“

Pracować tak, aby regularnie dostarczać wartość i często ją weryfikować.

”

“

Jeśli chcesz osiągnąć sukces, zatrudnij managera z Polski na trudne czasy.

”

“

Zaufanie pomiędzy członkami zespołu pozwala osiągnąć sukces przy najtrudniejszych wyzwaniach.

”

“

Nie motywujemy siebie i innych wyczekiwaniem poczuciem większej stabilizacji, bo dynamika dzisiejszego świata zaskakuje nas zmianami, których niewielu jest w stanie przewidzieć. Zamiast tego rozwijamy własną elastyczność, by każde takie zagrożenie przekuć na szansę do wzmocnienia, rozwoju czy też zbudowania wartości razem z klientem.

”

“

IT podlega coraz szybszym zmianom w organizacji, pandemia pozwoliła to dostrzec innym.

”

“

Rozwój własnego zespołu oraz otoczenia zwiększa szansę na realizację celów całej organizacji

”

“

Nie należy bać się zmian, tylko dostosowywać naszą pracę do nowych sytuacji patrząc na ludzi i relacje.

”

“

To, że czegoś nie wiemy, nie zwalnia nas z konieczności podjęcia decyzji i wzięcia za nią odpowiedzialności.

”



Przemysław Zakrzewski

Head of Corporate Technology Center

@ ABB



Rok 2020 to czas próby wiary w wartości: efektywność i zgranie zespołu, balansu praca-rodzina oraz skupienie na jednostce. Kto miał je tylko na papierze ten nie przetrwał, bądź nieuniknienie czeka go niemiłe zaskoczenie w momencie pierwszych oznak stabilizacji po pandemii. Ostatnie kilkanaście miesięcy szczególnie nałożyły na nas obowiązki ciągłego, pogłębionego samodoskonalenia się oraz adaptacji bazujących na autorefleksji. A ta ostatnia była slalomem supergigantem z bramkami rozstawionymi od hiperzadowolenia z pracy w domu, po zmęczenie złudną nadproduktywnością. Trzeba mieć dużą zwrotność i refleks, żeby nie wpaść w muldę. Mam więcej telekonferencji to znaczy pracuję pilniej, brak ad-hoc interakcji zastępuję umawianymi precyzyjnie wirtualnymi „sync-up” spotkaniami. I koło się zamyka, i właściwie jesteś poza trasą. Obecny wyścig wygrywa ten, kto natychmiastowo odnalazł lidarskie narzędzie „uważność”, potrafił wsłuchać się w indywidualne potrzeby każdej osoby w zespole i przyzwala jej na bycie autentycznym a nie idealnym.

Rozdział 3

Kompetencje Managera IT

Plusem sytuacji, z którą mierzyliśmy się w ubiegłym roku, było to, że wszyscy znaleźliśmy się w nowej rzeczywistości i dzięki temu tolerancja na błędy i spadek efektywności była większa. Turbulencje wywołane przez pandemię można było wykorzystać jako uniwersalną wymówkę. To prawdopodobnie zmieni się w 2021.

Patrząc na doświadczenia z 2020 roku, nie powinien nikogo zaskoczyć fakt, że managerowie IT za największe wyzwanie managerskie, z jakim będą się mierzyć w 2021 roku, uznali utrzymanie efektywności i skuteczności swoich zespołów. Także pozostałe odpowiedzi, które wskazali badani, to potwierdzają. Ważne będzie utrzymanie odpowiedniego poziomu motywacji i umiejętności sprawnego reagowania i dostosowania się do zmieniających się priorytetów biznesowych. Na każde z tych 3 wyzwań wskazała mniej więcej połowa badanych. W ślad za wyzwaniami idą plany managerów w stosunku do rozwoju kompetencji własnych i zespołów. Zarządzający zespołami IT będą kłaść duży nacisk na umiejętność szybkiego reagowania na zmiany, dostosowywania się do nowych realiów oraz sprawnego podejmowania decyzji na podstawie analizy sytuacji. Nadal będą też rozwijali kompetencje pozwalające sprawnie pracować zdalnie jako zespół. Przydatnych, ale prawdopodobnie nieprzekładających się szybko na zauważalne efekty kompetencji, takich jak kreatywność, umiejętność prezentacji czy znajomość konkretnych frameworków zarządczych i technologii managerowie IT nie uznają za takie, które przyczynią się do ich sukcesu w najbliższych latach. Te wyniki zdają się potwierdzać, że w najbliższych latach głównym kierunkiem rozwoju managerów IT będzie skuteczne przywództwo i bycie zaufanym, tworzącym wartość dodaną partnerem dla biznesu.

Sytuacja w 2020 roku mocno wpłynęła na sposób zarządzania ludźmi. Wyniki badania to odzwierciedlają - budowanie efektywnych zespołów i zarządzanie nimi to kolejne kompetencje przywódcze, które były ważne w 2020 roku dla managerów. Prawdopodobnie dynamika sytuacji w 2020 roku wpłynęła na niską pozycję kompetencji strategicznych takich jak myślenie i planowanie strategiczne, czy definiowanie i komunikowanie wizji. Rok 2020 był czasem działania tu i teraz, a lekcje z niego wyciągnięte przełożą się na lepsze podejmowanie strategicznych decyzji w przyszłości.

Które kompetencje miękkie zamierzasz rozwijać w swoim zespole w 2021 roku?

Szybkie reagowanie na zmianę	10,0%
Szybkie przystosowanie się do nowych sytuacji	9,1%
Organizacja pracy	8,9%
Motywacja zespołu	8,7%
Umiejętność budowania relacji online	8,1%
Formułowanie wniosków i podejmowanie trafnych decyzji	7,4%
Odporność na stres	6,7%
Facylitacja spotkań i pracy grupowej	6,3%
Krytyczne myślenie	6,0%
Inteligencja emocjonalna	4,9%
Delegowanie zadań	4,7%
Asertywność	4,0%
Negocjacje	3,9%
Umiejętność prezentacji	3,7%
Inne	1,1%

Skoro dla większości managerów największym wyzwaniem, z jakim mierzyli się w 2020 roku, była szybka adaptacja do zmian, to nie powinno zaskakiwać, że w tym roku planują rozwijać kompetencje w tym zakresie w swoich zespołach. Można zaryzykować stwierdzenie, że chodzi tu o pewną wiązkę umiejętności, ponieważ nie da się skutecznie dostosowywać organizacji do nowych warunków bez kompetencji komunikacyjnych, umiejętności odpowiedniej organizacji pracy grupowej i zdalnej, zarządzania stresem, czy delegacji zadań. W roku 2020 w wielu organizacjach managerowie i ich zespoły byli zmuszeni do nabywania i rozwijania tych kompetencji na polu walki. Rok 2021, w którym prawdopodobnie będziemy mogli złapać oddech, da przestrzeń do bardziej ustrukturyzowanego i systematycznego podejścia do podnoszenia poziomu kompetencji miękkich.

Jakie są Twoje największe wyzwania managerskie na 2021?

utrzymanie efektywnej komunikacji w zespole	52,19%
zmiana systemu pracy na pracę zdalną	40,79%
integracja zespołu i budowanie zaufania	35,96%
wzrost zapotrzebowania na pracę/usługi moją i mojego zespołu	31,14%
konieczność powiększenia zespołu i zatrudnienia pracowników	19,74%
zmienność budżetu	19,30%
dostosowanie kultury organizacyjnej	19,30%
zmiana określonego celu i konieczność dopasowania	11,84%
konieczność redukcji zespołu i zwolnień pracowników	10,53%
delegowanie zadań	9,65%
wdrożenie nowych narzędzi do pracy zespołu	9,21%
inne	5,70%
różnice kulturowe	3,07%

W 2020 roku większość z nas musiała na nowo zorganizować komunikację i sposób pracy w zespołach. Priorytety wielu organizacji uległy przeformułowaniu i w obliczu globalnej zmiany wywołanej pandemią, tolerancja na spadek efektywności była stosunkowo duża. Analizując odpowiedzi na pytania o największe wyzwania managerskie w 2021 roku, widać większy nacisk na potrzebę utrzymania efektywności pracy zespołów. Prawie 60% managerów wskazało na tą odpowiedź. Kluczem do efektywności jest motywacja, więc nie jest zaskoczeniem, że jej utrzymanie również będzie istotne dla managerów. Generalnie można założyć, że u podstaw wyzwań, na które najczęściej wskazywali badani leży fakt, że prawdopodobnie dotychczasowy model pracy, wymagający regularnej obecności w biurze, już nie wróci i “nową normą” będzie praca hybrydowa.



Przemysław Zakrzewski

Head of Corporate Technology Center

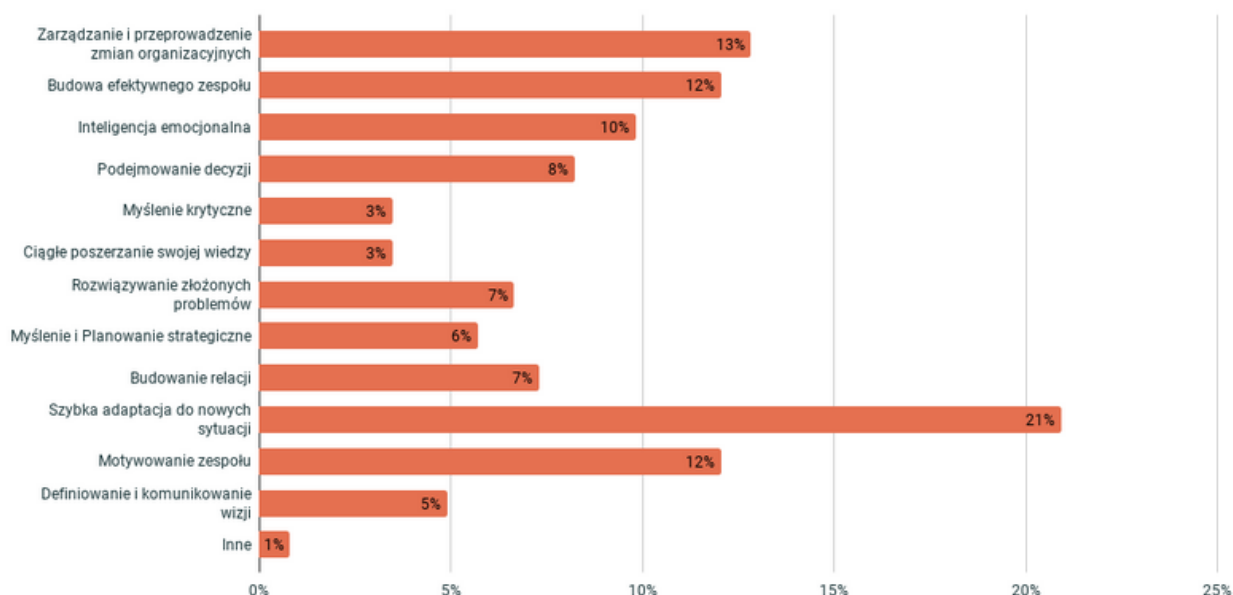
@ ABB



Alberto Tomba (aka „La Bomba”) wielokrotny mistrz olimpijski i zdobywca pucharów alpejskich swój sposób na sukces opisywał: Być może to była siła mięśni, a może zdolność do zapamiętywania trasy lub atakowanie bramek bez zbędnych kalkulacji i całkowite skupienie na zwycięstwie. Wierzę, że w 2021 liderzy powinni skupiać się właśnie „na atakowaniu bramek bez zbędnych kalkulacji”, a siłę mięśni dostarczy zgranie zespołu (autentyczny ale nie koniecznie idealny!), balans praca-dom i unikatowe, indywidualne skupienie na jednostce.

Rzeczownikiem odmienianym przez wszystkie przypadki w 2020 roku była zmiana. Nie dziwi więc, że kiedy zapytaliśmy managerów IT skupionych wokół Let's Manage IT, jakie 3 umiejętności przywódcze były wg nich najistotniejsze w 2020 roku, na pierwszym miejscu najczęściej wskazywali umiejętność szybkiej adaptacji do nowych sytuacji i zarządzanie oraz przeprowadzanie zmian organizacyjnych.

Które 3 umiejętności przywódcze były wg Ciebie najistotniejsze w 2020 roku?





Eliza Stasińska

Head of IT Enterprise Applications

Portfolio @mBank S.A



Zeszły rok obfitował w dużą zmienność otoczenia. Projekty zmieniały się jak w kalejdoskopie, firmy stawały przed koniecznością restrukturyzacji lub musiały reagować na nowe zlecenia. Zaburzyło to dotychczasową stabilizację w IT. Stałe zespoły, czy znane rozwiązania, przestały już wystarczać. Zaczęliśmy bardzo potrzebować odważnych liderów, z nastawieniem na działanie, którzy w zmianie widzą potencjał, nie stratę. Ważna stała się umiejętność przeprowadzania zmian organizacyjnych lub szybkie budowanie efektywnych zespołów, gotowych do pracy. Wyklarowały nam się nowe umiejętności przywódcze poszukiwane najbardziej, nie tylko wewnątrz organizacji, ale i na rynku pracy. Wyprzedziły we wskazaniach nadal potrzebne, jednak traktowane już jak bazę zawodu – motywowanie, relacje czy umiejętność budowania wizji i strategii. Aktualny rok nie będzie inny – branża IT potrzebuje menedżerów, którzy są partnerem dla organizacji w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Przyspieszenie cyfryzacji, e-commerce, przebranżawianie całych firm albo ostre zmiany ich modelu operacyjnego – za tym muszą nadążyć wszyscy w organizacji, a IT musi w tym biegu iść ramię w ramię z partnerem biznesowym.

Na ile poniższe kompetencje przyczynią się według Ciebie do Twojego osobistego sukcesu jako Managera IT w ciągu najbliższych 2 lat?

	1 - Mały	2	3 - Znacznie	4	5 - kluczowe
Analityczne myślenie	0,4%	2,2%	18,4%	37,3%	41,7%
Aktywne uczenie się i strategię uczenia się	0,4%	2,6%	14,5%	39,0%	43,4%
Podejmowanie decyzji	0,4%	1,3%	11,0%	29,8%	57,5%
Budowanie relacji wewn. i na zewn. organizacji	1,3%	2,6%	12,3%	31,1%	52,6%
Krytyczne myślenie i analiza	-	3,1%	16,2%	39,5%	41,2%
Kreatywność	0,9%	5,3%	25,4%	34,2%	34,2%
Przywództwo i oddziaływanie społeczne	1,3%	5,3%	16,7%	30,7%	46,1%
Korzystanie z technologii i narzędzi wspierających pracę	1,3%	8,3%	29,4%	29,8%	31,1%
Odporność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, elastyczność	0,4%	3,9%	13,6%	37,3%	44,7%
Znajomość metod i frameworków zarządczych jak DevOps, Scrum, Kanban, ITIL etc	6,1%	15,8%	20,2%	29,4%	28,5%
Prezentacje i wystąpienia publiczne	7,0%	16,2%	17,5%	27,2%	32,0%
Znajomość nowych technologii	2,2%	11,0%	22,8%	25,4%	38,6%
Umiejętność myślenie strategicznego i biznesowego	1,3%	4,4%	14,9%	39,5%	39,9%



Szymon Araczewski

IT Competence Center Director

@ Bosch



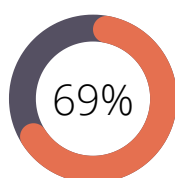
Cieszy duża uwaga, którą managerowie przykładają do rozwoju umiejętności budowania relacji oraz przywództwa i oddziaływania społecznego. Wydaje się to szczególnie ważne, teraz gdy IT w polskich firmach weszło już w wiek dorosły, a managerowie wielu polskich organizacji IT coraz częściej stoją przed szansą przejścia od realizacji określonych im zadań do aktywnego współtworzenia strategii, „on eye level” z zarządami lub centralami swoich organizacji. Jednocześnie nieco niepokoi mnie znacząco mniejsza deklarowana chęć managerów do szlifowania wiedzy dotyczącej nowych technologii. Uważam to nadal za konieczność i mam nadzieję, że ta kategoria otrzymała niższy wynik jedynie „przez kontrast” do rosnących na znaczeniu kategorii umiejętności miękkich.

Rozdział 4

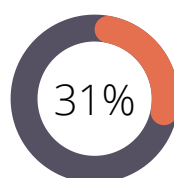
Osiąganie celów

W momencie, kiedy prowadziliśmy badanie, ponad połowa managerów biorących w nim udział była w trakcie ustalania celów na 2021, a blisko 70% z nich już wiedziało, co powinna osiągnąć w tym roku razem z zespołami.

Czy miałeś/miałaś jasno zdefiniowane cele zarządcze na rok 2020?



TAK



NIE

Do określania tych celów większość, bo ponad 42% badanych stosuje metodologię SMART, czyli wyznacza cele Specific, Measurable, Achievable, Relevant i Time-bound. Niespełna 25% wykorzystuje metodologię Objectives & Key Results (OKR), a ponad 27% nie stosuje żadnej konkretnej metody wyznaczania celów. Pozostali mają w swoich organizacjach narzucone, autorskie metodologie, które pozwalają kaskadować cele strategiczne do poziomu zespołów. Zapytani o to, w jakim stopniu zrealizowali cele z 2020 roku, managerowie w większości stwierdzili, że poszło im nieźle, bo osiągnęli co najmniej 60% oczekiwanych wyników. Ponad połowa przyznała, że wyniki były bliskie 100%. Prawie 70% managerów biorących udział w naszym badaniu rozpoczęło rok 2020 z jasno zdefiniowanymi celami. Dla prawie 70% z nich sytuacja pandemiczna wcale lub w nieznacznym stopniu wpłynęła na ich realizację.



Robert Radziejewski

Team Lead - IT Gov, SAM @ Allegro



Zarządzanie poprzez cele jest niewątpliwie dodatkowym wysiłkiem organizacyjnym, który należy ponieść, dlatego też nie wszyscy się na to decydują. Ich wprowadzanie przynosi też prawdziwe efekty w większej skali. Tak interpretowałbym 30% odpowiedzi na NIE.

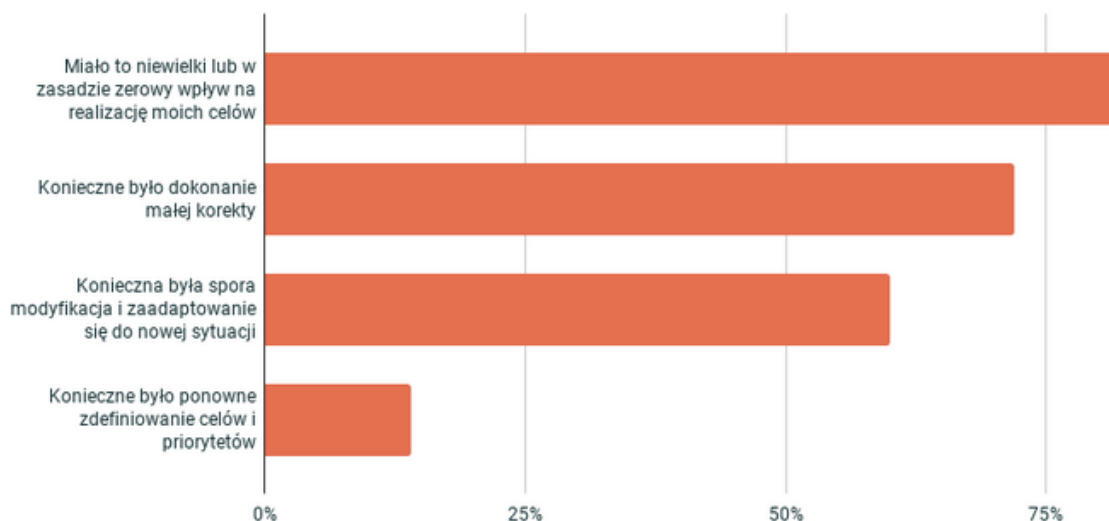
W roku 2020, gdzie mieliśmy do czynienia z sytuacją kryzysową, definiowanie celów zarządczych mogło być wprowadzone nawet tylko czasowo tj. na czas kryzysu jasno określamy, jakie są cele, terminy i oczekiwania co też dodatkowo mogło “podbić” wynik.

W mojej opinii w IT, generalizując identyfikujemy dwa podstawowe modele pracy tj. praca utrzymaniowa i projektowa. W zakresie pracy utrzymaniowej jasnym jest, co mamy do zrobienia, dlatego definiowanie celów zarządczych długookresowych wydaje się dodatkowym nakładem pracy. Ale czy na pewno? W mojej opinii praca nad zdefiniowaniem celów zarządczych również w tym obszarze przynosi korzyści, ponieważ z mierzonego maintenance możemy wyciągnąć wnioski dotyczące usprawnień, których wprowadzeniem zarządzamy przez zdefiniowane cele zarządcze. Co do pracy projektowej, która jest zdefiniowana przez cele zarządcze, wprowadza jasny fokus, które projekty realizujemy i na których się skupiamy.

Cele zarządcze w mojej opinii pozwalają świadomie zarządzać progresem oczekiwanych zmian/transformacji oraz wskazują pracownikom, że “leci z nami pilot”. Zdefiniowane cele szczególnie przydają się w sytuacji niepewności oraz chaosu, ponieważ pracownicy sami zadają pytania, czy nadal mamy realizować ten cel, czy nie powinniśmy go zmienić? Pozwala to uniknąć sytuacji, gdzie w całym zamieszaniu praca spowalnia przez brak zdefiniowanych kierunków czy określonych oczekiwań.

To czego nauczyły się firmy w 2020, które nawet od dawna pracują poprzez zdefiniowane cele zarządcze, jest tak samo ważne, jak samo zdefiniowanie celów, umiejętność ich szybkiego zmieniania i dopasowywania się do rzeczywistości

W jakim stopniu sytuacja epidemiologiczna i związane z nią zmiany miały wpływ na realizację Twoich celów?



1/4 managerów w trakcie roku musiała istotnie zmodyfikować swoje cele, ponad 6% musiało je zdefiniować od nowa. Te wyniki pokazują, że pomimo zewnętrznych zawirowań rok 2020 „na papierze” można określić jako „business as usual”. To może wskazywać na wysoki poziom odporności i elastyczności (resilience) IT na wpływ czynników zewnętrznych, co jest cechą wysoce pożądaną.



Robert Radziejewski

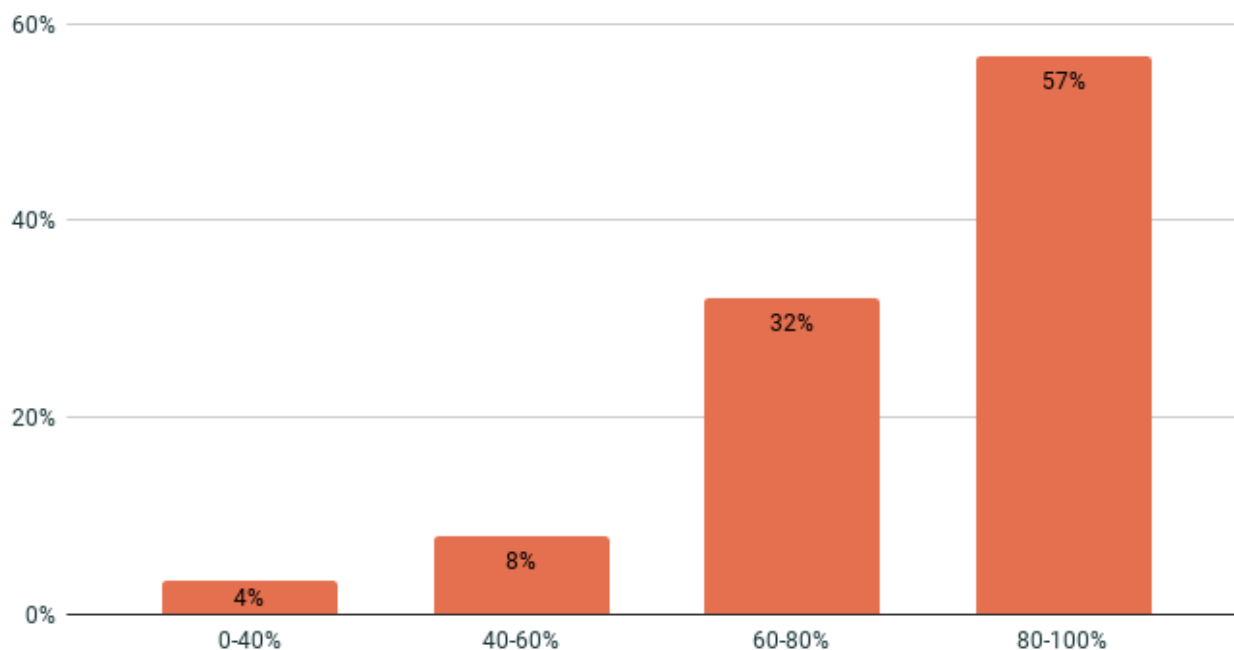
Team Lead - IT Gov, SAM @ Allegro



Na pierwszy rzut oka, wyniki mogą wydawać się zaskakujące, przecież tak wiele branż boryka się obecnie z problemami. Jednak pytanie dotyczy środowiska IT, usług IT, które w tym trudnym czasie były kluczowe i w znacznej większości gotowe już od dawna na ten trudny czas, chociażby w kontekście pracy zdalnej, czy obsługi klientów online. Dwie pierwsze odpowiedzi wskazują, iż musieliśmy w naszych firmach jedynie zadbać o to, aby na pewno wszystko się udało, skupić się na obsłudze skali (cała firma na HO) czy na większym ruchu przekierowanym z offline do online.

26% respondentów musiało dokonać sporych modyfikacji lub całkowicie zmienić cele. Myślę, że to pokazują specyfikę konkretnych branż. Co warto podkreślić to te firmy, dzięki właśnie ustalonym celom zarządczym, jasno wiedziały, na czym mają się skupić w danym czasie.

Jak oceniasz - na jakim poziomie zrealizujesz cele w 2020 roku?



Robert Radziejewski

Team Lead - IT Gov, SAM @ Allegro



Planowanie ambitnych celów samo w sobie powinno zakładać już na etapie ich planowania, iż bez problemu zrealizujemy 70% celu, a te 30% to jest wyzwanie, które podejmujemy za każdym razem, starając się dowieść efekt WOW lub coś, co z perspektywy planowania wydawało się nierealne. Myślę, że podobnie można interpretować te wyniki.

Podsumowując ten obszar, możemy zauważyć, iż respondenci w swoich środowiskach pracy w znacznym stopniu planują swoje prace na podstawie celów zarządczych, co mogło przyczynić się do znacznego osiągnięcia celów również przez to, iż jeśli musieli dokonywać zmiany planów wywołanych przez pandemię to były to albo korekty planów, albo konkretnie wiedzieli jakie cele/plany muszą zmienić.

Rozdział 5

Praca z zespołem

Można odnieść wrażenie, że w obszarze współpracy managerów z ich zespołami w roku 2020 działo się naprawdę dużo. Wyniki naszego badania wskazują, że najwięcej zmian nastąpiło przede wszystkim w sferze stosowanych narzędzi i dostosowania się do powszechnej pracy zdalnej. Z drugiej strony pryncypia, na których opiera się efektywna współpraca i które są podstawą skutecznego przywództwa, nie uległy zasadniczym zmianom. Zatem forma współpracy zmieniła się bardziej niż jej treść.

Jak często korzystałeś/korzystałaś z poniższych kategorii narzędzi w swojej organizacji w roku 2020 ?

	1 - Nigdy	2	3 - Sporadycznie	4	5 - Codziennie
Zarządzanie projektami (Asana, Trello, Jira Software, Paymo)	20%	8%	16%	18%	38%
Zarządzanie własną produktywnością (Pocket, Trello, Calendly, Grammarly, itp.)	32%	10%	17%	21%	20%
Zaangażowanie i wydajność zespołu (Lattice, 15Five, weekdone itp.)	68%	10%	9%	9%	4%
Współpraca w czasie rzeczywistym (Miro, Mural, Lucidpark, itp.)	39%	9%	18%	18%	17%
Komunikacja i wideokonferencje (Slack, Zoom, Microsoft Teams, itp.)	1%	0	1%	4%	94%
Zdrowie i dobre samopoczucie (Calm, Headspace, Take a break please, itp.)	67,1%	11,4%	10,5%	7,5%	3,5%

Zapytaliśmy uczestników badania o konkretne narzędzia, jakie można stosować w obu tych obszarach. Nie był dużym zaskoczeniem fakt, że blisko ponad 50% managerów często, lub wręcz codziennie stosuje we współpracy z zespołami narzędzia do zarządzania projektami, takie jak Trello, Jira czy Asana. Aplikacji tego typu nie stosuje co 5 manager. Mniej, bo niewiele ponad 40% managerów używa regularnie rozwiązań ułatwiających realizację codziennych zadań. Oczywisty był wynik pytania dotyczącego narzędzi do zdalnej komunikacji, chociaż i tu znalazło się troje respondentów, którzy odpowiedzieli, że nigdy nie używali rozwiązań z tej kategorii. Niewielką popularność zyskały aplikacje wspierające budowanie i analizowanie zaangażowania i wydajności zespołów, takie jak Lattice, 15Five czy Weekdone.

Przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, że w okresie dynamicznej zmiany, kiedy dostosowania do nowych realiów wymagały podstawowe aspekty funkcjonowania zespołów takie narzędzia, wymagające pewnej dojrzałości organizacyjnej, nie są priorytetem. Rośnie za to stosowanie aplikacji ułatwiających współpracę w czasie rzeczywistym, do których zaliczają się m.in. wirtualne tablice takie jak Miro, Mural czy Lucidspark. Ich regularne stosowanie deklaruje ponad 30% managerów. Nadal jednak managerów, którzy nie wykorzystują takich narzędzi, jest więcej, bo ponad 40%.

Jakie praktyki najczęściej stosowałeś/stosowałaś w pracy ze swoim zespołem w roku 2020?

	1 - Nigdy	2	3 - Sporadycznie	4	5 - Często
Cykliczne spotkania 1:1	6%	5%	20%	22%	47%
Szybkie ad-hoc statusy projektowe / zespołowe	1%	3%	16%	31%	50%
Tygodniowe spotkania	4%	5%	9%	13%	70%
Monitorowanie postępu i przepływu pracy	2%	5%	18%	30%	45%
Skuteczne określenie celów zespołu	3%	4%	23%	38%	31%
Delegowanie zadań	1%	2%	16%	35%	46%
Regularne feedbacki dotyczące pracy	1%	5%	21%	37%	35%

Narzędzia, o które pytaliśmy, usprawniają wiele aspektów współpracy zdalnego zespołu. Managerowi mogą się nimi wspierać dla podniesienia efektywności stosowania typowych narzędzi managerskich stosowanych od lat. Ponad 70% managerów co tydzień spotyka się z zespołami, którymi zarządza. Mniej regularne spotkania statusowe z zespołami są równie popularne, bo dość często organizuje je ponad 80% osób, które wzięły udział w badaniu. Pewnym symptomem wyzwań związanych ze zdalną komunikacją z zespołem mogą być odpowiedzi udzielone na pytanie o częstotliwość spotkań 1 na 1 z podwładnymi. Ponad 10% badanych odpowiedziało, że tego typu spotkania odbywały się sporadycznie lub wcale. Ten odsetek wydaje się być dosyć wysoki, biorąc pod uwagę powszechnie uznawaną skuteczność tego narzędzia. Co ciekawe, ten odsetek jest wyższy od odsetka podobnych odpowiedzi udzielonych na pytanie o regularność udzielania feedbacku. Sporadycznie lub wcale informacji zwrotnej pracownikom nie udzielało zaledwie 14 z 223 managerów, którzy odpowiedzieli na pytania w badaniu.



Agnieszka Światowa

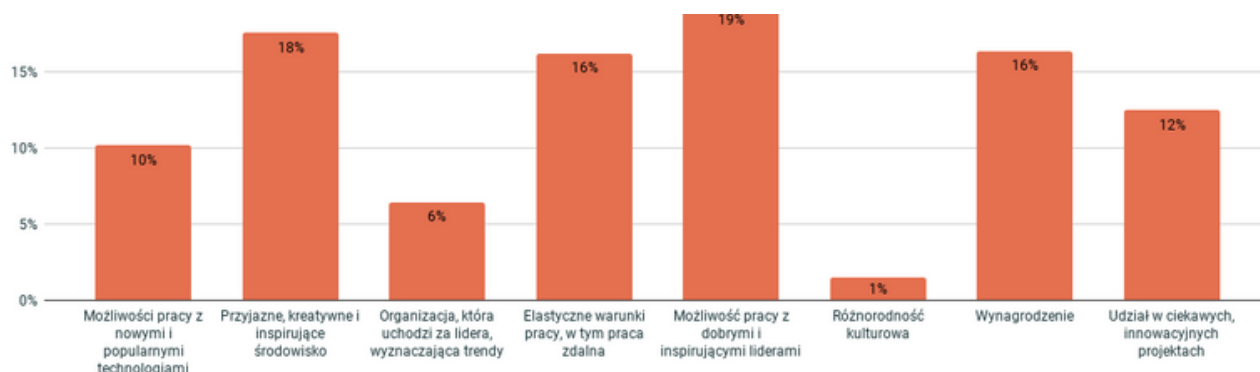
VP Technology and Innovation

@ Discovery Inc



Rok 2021 to dla mnie rok eksperymentów. Metoda Design Thinking, którą bardzo cenię, pomaga w kreatywny i holistyczny sposób podejść do rozwiązywania problemów. Do tej pory stosowałam ją raczej na spotkaniach face-to-face wykorzystując tablice, karteczki samoprzylepne i energię ludzi pracujących razem w grupach. Prowadząc wiele projektów zdalnie, już przed laty bardzo otwarcie podeszłam do rozpoznania aplikacji wspomagających współpracę i tworzących cyfrowe przestrzenie do pracy zespołowej. Sprawdziły się one znakomicie na przykład podczas hackathonów, a nawet do stworzenia wirtualnej kudos board dla całego zespołu. Wyniki badania pokazują jednak, że praktycznie połowa z IT Managerów w Polsce żadnych narzędzi do współpracy nie używa i to, powiem szczerze, jest dość zaskakujące. Wizualizacja problemu i rozpracowywanie go wspólnie real-time daje niesamowite możliwości i jak dla mnie jest game-changerem w tworzeniu miejsca pracy, w którym ludzie chcą się angażować w pracę. Podczas jednego z hackathonów, którego nazwaliśmy "Hack the All Hands" gdzie All Hands było standardową comiesięczną formułą spotkań z managementem - nieco nudną i według zespołu przynoszącą mało wartości. Dzięki kilku sesjom w Muralu stworzyliśmy nową jakość - interaktywną, krótszą, na temat, ale przede wszystkim wybraną i zaakceptowaną przez grupę. Dzięki temu przeprowadzenie zmiany dokonało się niejako samo. Pracując w czasie rzeczywistym nad wspólnym rozwiązywaniem problemów, tworzy się dodatkową kulturę innowacji i bardzo wymierne korzyści dla firmy.

Które z poniższych czynników organizacyjnych będą mieć największy wpływ na Twoje zaangażowanie i motywację?



Eliza Stasińska

Head of IT Enterprise Applications

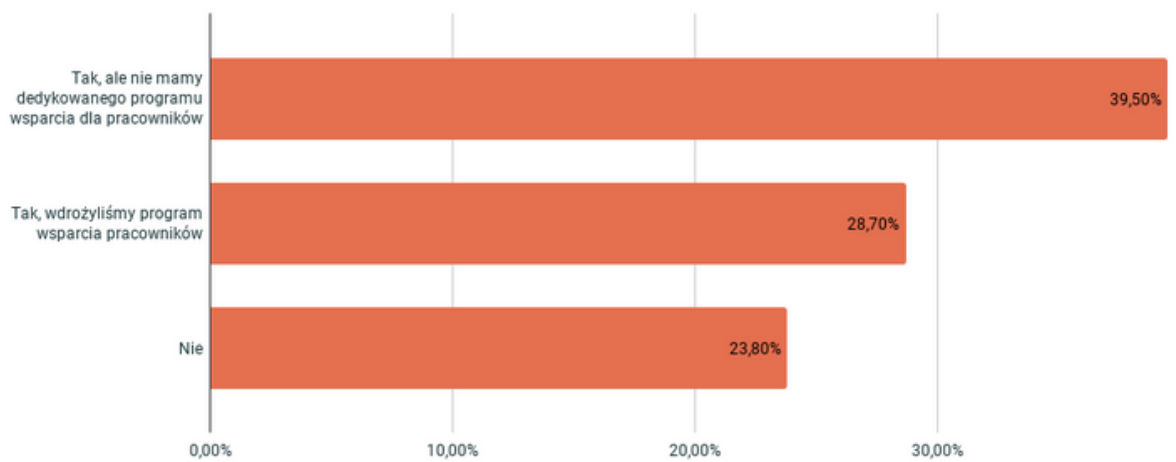
Portfolio @mBank S.A

Inspirujący lider, z autorytetem opartym na faktycznych dokonaniach, to dla menadżera IT najlepsza furtka do sukcesu zawodowego. Uczenie się przez ciągłą współpracę, obserwację i mentoring dają szybszy rozwój, niż poleganie na mozolnym nabieraniu doświadczenia z własnych sukcesów i potknięć. Znacznie skracają drogę do osiągnięcia satysfakcji. Nie bez znaczenia jest też środowisko, które powinno wspierać menadżerów postawionych w trudnej sytuacji – przed nimi dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów i wyzwania związane z potrzebą zapewnienia efektywnych kosztowo działów IT w trudnym, pandemicznym czasie dla gospodarki. Dlatego równie wysoko potrzebne jest inspirujące otoczenie, wspierające jego kreatywność w rozwiązywaniu nowych, nieodkrytych dotąd wyzwań, i w którym nie musi poświęcać czasu na walkę z biurokracją, polityką czy nieefektywnymi procedurami. Ważne, by mógł maksymalnie skupić się na celu swojej pracy i dzięki temu zapewnić firmie realizację celów.

Warto w 2021 rok wejść z postanowieniem, by szukać inspirujących liderów, którzy potrafią zadbać o wspierające miejsce pracy, ale także z postanowieniem, by samemu takim liderem być.

Zapytaliśmy managerów o czynniki, które ich najbardziej motywują i wpływają na ich zaangażowanie. Wyniki nie są zaskakujące. Pokazują, jak fundamentalną rolę odgrywają liderzy w organizacji. To właśnie inspirujący przywódca są tym czynnikiem, który ma największe znaczenie dla ponad 56% badanych.

Czy temat dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego w Twoim zespole był istotnym wyzwaniem w czasie ostatnich miesięcy?





Marta Adamek-Trzaskalska

EMEA IT Platform Services Portfolio and
Project Management Lead @ AON



Nie powinno dla nikogo być zaskoczeniem, że długa izolacja, problemy z opieką nad dziećmi, strach o bliskich i wiele innych problemów wynikających ze stanu epidemiologicznego sprawiło, że temat dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego w blisko 40% zespołów był istotnym wyzwaniem. Choć w ostatnich latach dużo mówi się o zdrowiu psychicznym w pracy, wiele firm jest dopiero na początku swojej drogi w adresowaniu tych kwestii. Prawdopodobnie żadna firma nie była gotowa wesprzeć pracowników zmagających się z izolacją, depresją czy innymi problemami psychicznymi w pierwszych miesiącach pandemii.

Cieszy jednak fakt, że aż blisko 30% respondentów wskazuje na podjęte w tej kwestii kroki w postaci realizacji programów wsparcia dla pracowników. Z mojego doświadczenia wynika, że droga do takiego wsparcia powinna być dwutorowa. Z jednej strony, powinna być prowadzona z poziomu organizacji poprzez zapewnienie bezpieczeństwa pracy, budowania kultury zrozumienia oraz programów wsparcia socjalnego i psychologicznego. Z drugiej strony, bardzo ważną rolę odgrywają managerowie, którzy mają bezpośredni kontakt z pracownikami. To do ich zadań należy obserwowanie zachowania pracowników, udzielanie im wsparcia wtedy, kiedy czasem trudno jest o nie poprosić, szukanie alternatywnych metod nawiązywania i utrzymywania relacji i integracji zespołu, a przede wszystkim tworzenie atmosfery otwartości, bezpieczeństwa i wzajemnego wsparcia.

Połączenie tych dwóch elementów w sposób spójny zdecydowanie przyczynia się do budowania miejsca pracy z wysoką kulturą organizacyjną, w której ludzie potrafią reagować na zmieniające się warunki pracy i życia.

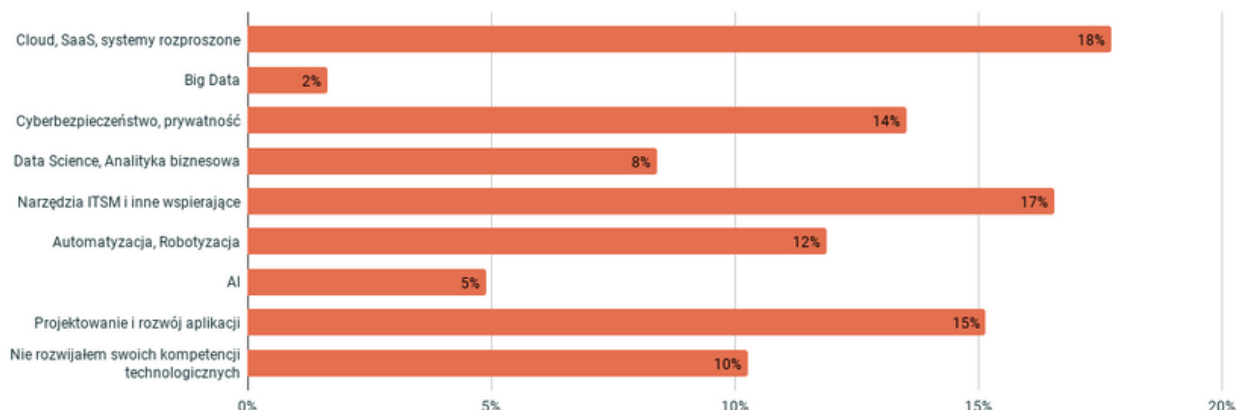
Rozdział 6

Rozwój wiedzy Managera IT

Analiza rozkładu odpowiedzi na pytanie o kluczowe umiejętności przywódcze, które miały znaczenie w 2020 pokazuje, że zdobywanie nowych kompetencji nie było priorytetem dla managerów w ubiegłym roku. Nie znaczy to, że w ogóle nie zdobywali oni nowej wiedzy i umiejętności.

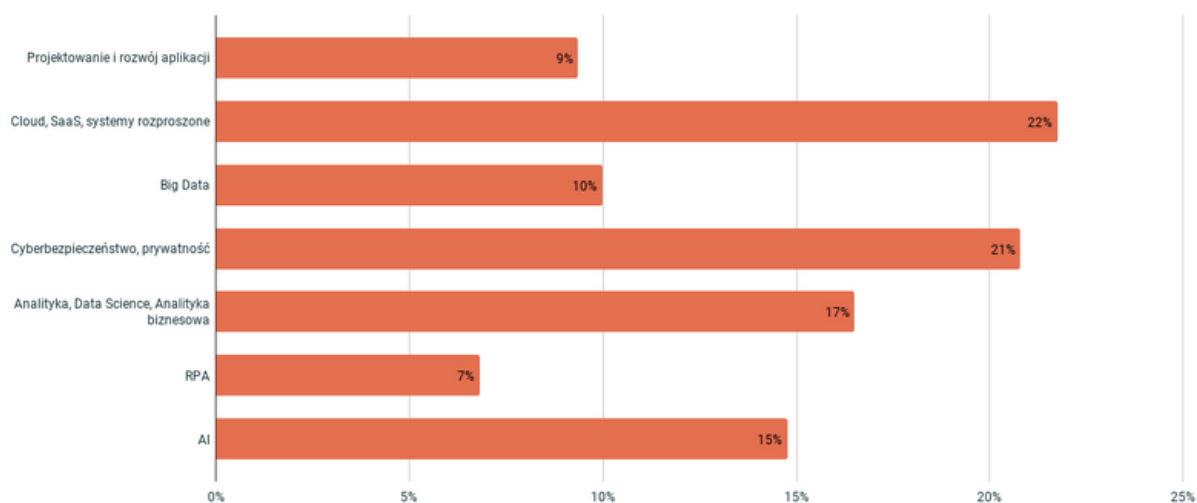
Pracę w IT, prawdopodobnie najszybciej rozwijającej się dziedzinie biznesu, charakteryzuje konieczność regularnej nauki. Dobrze widać to na przykładzie technologii chmurowych. 60% respondentów naszego badania wskazało, że wiedza o praktycznym zastosowaniu chmury, rozwiązań SaaS i systemów rozproszonych będzie najbardziej pożądaną przez organizacje IT kompetencją w ciągu najbliższych 2 lat. Osoby biorące udział w naszym badaniu już teraz aktywnie zdobywają wiedzę w tym zakresie. 1/3 z nich wskazała, że właśnie w tym obszarze zdobywali wiedzę w 2020 roku. Na znaczeniu zyskuje cyberbezpieczeństwo i kwestie związane z ochroną danych. To nie powinno zaskakiwać w świetle wymuszonej pandemią zmiany formy pracy na zdalną. Organizacje uświadomiły sobie, że kwestie bezpieczeństwa systemów informatycznych nie dotyczą już tylko IT, ale są krytyczne z punktu widzenia utrzymania business as usual i to może być jedna z przyczyn zwiększonego zainteresowania managerów IT tym obszarem.

W jakich obszarach domenowych zdobywałeś/zdobywałaś w tym roku wiedzę?



Według Gartnera cloud computing przechodzi na pozycję oczekiwanego podejścia do organizacji IT. I chociaż chmura stanowi już podstawę działania wielu zaawansowanych cyfrowo organizacji, nadal wiele firm boryka się z optymalnym wykorzystaniem tego narzędzia. Wg Gartnera tylko 30% firm na świecie ma udokumentowaną strategię cloud, chociaż dla wielu CIO jest to priorytet. Managerowie IT antycypują tę zmianę, ponieważ często to ich zadaniem jest wdrażanie strategii. Nie dziwi zatem, że ponad 33% badanych wskazało, że w 2020 roku poszerzyło swoją wiedzę na temat cloud, SaaS i systemów rozproszonych. Do stosowania tych rozwiązań IT musi się dostosować także strukturalnie. Jest więc naturalnym, że managerowie poznają narzędzia ITSM, takie jak ITIL 4, które pozwalają dobrze zorganizować pracę IT i świadczenie przez nie usług. Na rozwój kompetencji w tym obszarze wskazało ponad 30% badanych. Zdecydowanie mniej uwagi w 2020 managerowie IT poświęcali AI, Big Data i Data Science. Można zaryzykować stwierdzenie, że w tym nietypowym roku priorytety organizacji leżały w innych, obszarach, które generują więcej korzyści tu i teraz.

Które z poniższych kompetencji domenowych będą najbardziej pożądane przez organizacje IT w ciągu najbliższych 2 lat?



Analiza odpowiedzi na to pytanie potwierdza trendy, które przytoczyliśmy w poprzednim pytaniu. Managerowie IT wiedzą, że od chmury nie ma ucieczki i według nich to właśnie kompetencje z tego obszaru będą najbardziej poszukiwanymi na rynku. Kolejnym obszarem, ściśle związanym z cloud, jest cyberbezpieczeństwo i ochrona prywatności. Nasilenie zagrożeń i wzrost liczby ataków w czasie pandemii z jednej strony, oraz zmiany przepisów z drugiej, sprawiają, że kwestie związane z cyber security będą coraz częściej stanowiły stały element projektów IT. Widać, że managerowie IT mają tego świadomość, co potwierdzają wyniki naszego badania.



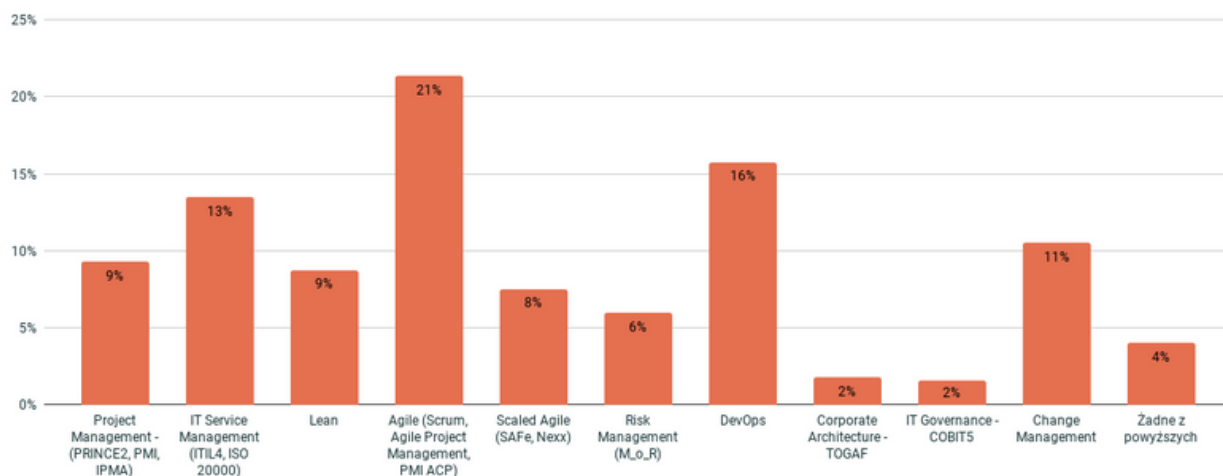
Paweł Leżański

CTO @ Ringier Axel Springer Media AG



W odpowiedziach na pytanie o kompetencje, których będziemy poszukiwali w ciągu najbliższych 2 lat widać jak na dłoni zmianę która zaszła. 2-3 lata temu wszyscy mówili o znaczeniu danych, Big Data, mobile, Agile etc. Teraz dominuje cloud, który stał się dzisiaj najważniejszym narzędziem transformacji. Już nie da się od tego uciekać i nie zajmować stanowiska, zastaniając się regulacjami albo systemami legacy. Jako organizacje mamy dwa wyjścia - albo wskoczymy do tego pociągu, albo na dłuuuugo zostaniemy na peronie... Każda organizacja ma wybór i teraz jest czas na podjęcie decyzji.

Które z poniższych certyfikacji zarządczych będą najbardziej pożądane w roku 2021 w branży IT i/lub w Twojej organizacji?



Odpowiedzi na pytanie o certyfikaty zarządcze, które będą miały największe znaczenie w najbliższych latach, również zdają się potwierdzać trend, który obserwujemy od lat, a który doznał przyspieszenia w czasie pandemii. Ponad połowa badanych wskazała bowiem na certyfikaty potwierdzające kompetencje w zwinnych metodykach (SCRUM, Agile PM, PMI ACP), a dalsze 39% na DevOps. Te wskazania wydają się logiczne, kiedy zestawimy je z tym, jak dynamicznie zmieniają się potrzeby i zachowania klientów. Wiedza i kompetencje dotyczące bardziej tradycyjnych narzędzi zarządczych, takich jak ITIL, czy ISO 20000 nadal są przez managerów IT uważane za istotne. To nie dziwi, ponieważ pozwalają one bowiem budować stabilne i odporne struktury i procesy IT.

Oceń poniższe sposoby rozwoju Twoich kompetencji w najbliższych miesiącach/ latach? Określ ich efektywność dla Ciebie?

	1 - mało efektywne	2	3 - efektywne	4	5 - najbardziej efektywne
On the job - poprzez praktykę	2%	1%	16%	32%	49%
Uczenie się od kolegi/ koleżanki z pracy	2%	9%	36%	36%	17%
Szkolenie prowadzone przez trenera	3%	18%	46%	25%	9%
Szkolenie online, e-learning	11%	27%	37%	20%	5%
Nauka z książek, audiobooków	11%	22%	44%	17%	6%
Udział w konferencjach i wydarzeniach branżowych	9%	18%	36%	24%	12%

Zapytaliśmy managerów IT o sposoby nauki, które według nich są najbardziej efektywne. Wnioski z tego obszaru mogą być interesujące szczególnie w kontekście planowania rozwoju zespołów. Za najbardziej efektywną metodę nauki uznali oni naukę przez praktykę. Uczenie się od innych w pracy, czyli narzędzie z reguły ściśle powiązane z praktycznym rozwiązywaniem wyzwań, respondenci uznali przeciętnie z drugie co do skuteczności. Natomiast spośród narzędzi, które dają podstawy niezbędne do wykonania pierwszych praktycznych kroków, nadal za najefektywniejsze uznawane są szkolenia prowadzone przez doświadczonych trenerów. Najniżej natomiast oceniana jest skuteczność e-learningu.



Bartosz Kozakiewicz

CEO @ Conlea



Wyniki naszego badania nie odbiegają od tego, co wiemy o skuteczności różnych metod nabywania kompetencji. Najskuteczniej uczymy się, wykonując konkretne zadania, eksperymentując i popełniając błędy. W tej sytuacji kluczowe jest zapewnienie dobrego mechanizmu feedbacku i weryfikacji naszych prób. Rolą managera jest też stworzenie środowiska, które dopuszcza popełnianie błędów i uczenie się na nich. Nauka przez działanie może się odbywać dzięki naszej współpracy z ludźmi w zespole lub z osobami na podobnych stanowiskach z innych organizacji, jak np. w trakcie sesji mastermind, które w odpowiedzi na tego typu wyzwania zaczęliśmy organizować w 2020 roku.

Rok 2020 spowodował podniesienie poziomu akceptacji szkoleń online. O ile na świecie wdrożenie szkoleń online w świecie korporacyjnego IT już od kilku lat było stosunkowo duże, to w Polsce nie było to popularną metodą rozwijania kompetencji. COVID zdecydowanie przyczynił się do poprawy postrzegania szkoleń online jako wartościowej metody rozwoju kompetencji. Według mnie ten trend będzie się utrzymywał, w szczególności jeśli chodzi o zdobywanie podstawowych kompetencji, budowania świadomości i przygotowania do podstawowych certyfikacji.

Cały czas wysoko oceniane są szkolenia prowadzone na żywo przez trenera - eksperta. Managerowie doceniają możliwość zadania pytania bezpośrednio trenerowi, spotkania innych uczestników, dyskusji i wymiany doświadczeń oraz możliwość pracy warsztatowej facylitowanej przez trenera. W ubiegłym roku doświadczyliśmy eksplozji jakości i ilości narzędzi do współpracy online. One, oraz dobrze przygotowani trenerzy, sprawili, że doświadczenie uczestnictwa w szkoleniu prowadzonym zdalnie jest równie pozytywne, a czasem nawet lepsze, bo bardziej efektywne, niż to z sali szkoleniowej.

Autorzy komentarzy



Małgorzata Dąbrowska
RB/PF IT Line Managing Director
@ BNP Paribas



Robert Radziejewski
Team Lead - IT Gov, SAM
@ Allegro



Eliza Stasińska
Head of IT Enterprise Applications
Portfolio @mBank S.A



Agnieszka Światowa
VP Technology and Innovation
@ Discovery Inc



Marta Adamek-Trzaskalska
EMEA IT Platform Services Portfolio and
Project Management Lead @ AON



Michał Rączka
IT Director
@mBank S.A



Szymon Araczeński
IT Competence Center Director
@ Bosch



Przemysław Zakrzewski
Head of Corporate Technology
Center @ ABB



Paweł Leżański
CTO @ Ringier Axel Springer
Media AG



Bartosz Kozakiewicz
CEO
@ Conlea

Osoby, które współtworzyły pytania do badania, którego wyniki zostały umówione w raporcie:

1. Karolina Buchała
2. Adam Alker
3. Łukasz Pawłowski
4. Krzysztof Bryła
5. Dariusz Zaparucha
6. Sebastian Drzewiecki
7. Paweł Rekowski
8. Marcin Piątkowski
9. Michał Rączka
10. Robert Radziejewski
11. Natalia Jastrzębska
12. Anetta Lasota
13. Marta Adamek - Trzaskowska
14. Daniel Kuźba
15. Paweł Czarny
16. Agnieszka Światowa

Twórcy



Krzysztof Kozakiewicz
President @ Let's Manage IT



Bartosz Kozakiewicz
CEO @ Conlea

Partner raportu



Jesteśmy zespołem trenerów i konsultantów. Wieloletnie doświadczenie zdobywaliśmy w międzynarodowym środowisku. Znamy dobre praktyki w zarządzaniu i metody, które umożliwiają ich skuteczne zastosowanie. Nieustanne poszerzanie wiedzy jest naszą domeną, a jej przekazywanie – naszą pasją. Oferujemy szkolenia, warsztaty i usługi doradcze w zakresie zarządzania usługami IT, zarządzania projektami, strategii i architektury IT. Więcej o nas znajdziesz na [naszej stronie](#).

Let's Manage IT

Fundacja Let's Manage IT powstała z inicjatywy firmy Conlea, w której od 10 lat szkolimy menedżerów IT. Spędziliśmy wiele godzin w salach szkoleniowych, słuchając, jak menedżerowie IT opowiadają o swoich rozwiązaniach, wiedzy i wyzwaniach w pracy. Odkryliśmy wtedy, że potrzebujemy dodatkowej przestrzeni do dzielenia się wiedzą i bezcennym doświadczeniem. Pomagamy managerom IT rozwijać swoją karierę zawodową, osiągać założone cele i rozwiązywać swoje problemy, na podstawie wymiany doświadczeń z innymi.

Poznaj nasze inicjatywy

IT MANAGER OF TOMORROW

Let's Manage IT Conference

Konferencja IT Manager of Tomorrow jest wydarzeniem dla nowoczesnych menedżerów i liderów IT. Rola menedżera IT stale ewoluuje, a wraz ze wzrostem znaczenia technologii w biznesie - rola ta nabiera coraz większego znaczenia. Na konferencji możesz zdobyć wiedzę i inspiracje doświadczonych managerów IT z międzynarodowych organizacji, wziąć udział w warsztatach oraz podzielić się swoim doświadczeniem ze społecznością Let's Manage IT w czasie paneli dyskusyjnych oraz networkingu. [Więcej o konferencji możesz przeczytać na stronie.](#)

IT MANAGER OF TOMORROW AWARDS



IT Manager of Tomorrow Awards to inicjatywa promująca najlepszych menadżerów IT w Polsce odpowiedzialnych za transformacje w swoich firmach.

Od 2018 roku niezależne Jury wybiera najlepszego lidera IT. Konkurs jest okazją do podzielenia się swoją historią i zainspirowania innych. Od lat wspiera rozwój kariery menadżerów IT.

IT Manager of Tomorrow Awards to nie tylko sam konkurs, a przynależność do najaktywniejszej społeczności menadżerów IT w Polsce – Let's Manage IT. [Więcej o konkursie przeczytasz na stronie.](#)

PROGRAM MASTERMIND

IT Manager of Tomorrow

Wykorzystaj wiedzę doświadczonych managerów IT. Znajdź rozwiązania dla swoich wyzwań w zamkniętej grupie skoncentrowanej na osiągnięciu rezultatów. Program trwa 8 tygodni, w których trakcie wspólnie z grupą doświadczonych managerów będziesz wypracowywać rozwiązania swoich wyzwań. [Przeczytaj więcej na stronie Programu Mastermind.](#)

Jeśli uważasz, że raport jest wartościową wiedzą dla managerów IT - podziel się nią na swoich kanałach Social Media, kliknij poniższe ikonki i podziel się wiedzą z innymi:



Materiały zawarte w niniejszym raporcie mogą być wykorzystywane lub rozpowszechniane jedynie w celach informacyjnych oraz wyłącznie z notą o prawach autorskich oraz ze wskazaniem źródła informacji.