



**exe
cut
ive**

GREEN

GREEN is good for you.

Badanie BIZNES-LUDZIE™ 2021/22 EXECUTIVE SUMMARY

**Aleksandra Zyskowska, Główny Analityk; Michał Gierej, Analityk; Krzysztof Tarka, Wspólnik
Warszawa, 26-01-2023**

- › Około 45 Właścicieli, Prezesów i Członków Zarządów zgłosiło swój udział w Badaniu Biznes-Ludzie™ 2021/22 i/ lub wzięło udział w Wywiadzie opartym o Model Six C-s™ TARKA EXECUTIVE'S.
- › Byli wśród nich Decydenci z: Action | Amadeus | Arcus | Autopart | B4PM | BBDO | BDO | CCC | Clever Logistic | Credit Agricole | Dajami | Deni Cler | Dr Koziej | Ecobean | Food Machines/ Orico Food | FreeVolt | Hand2Band | Impel | Julius Meinl | Konfederacja Lewiatan | Lectus | Lokum Development | Maspex | MDDP | Metalerg | Muniak | Nestle Waters/ Nałęczowianka | Orange | Pamapol | Pracodawcy RP | Profit Development | Skłodowscy | Smagała Strzelczyk | Solaris Optics | Spectra | Speednet | Szlachet-Stal | Teatr Ochoty | Tomstyl | Ulala Chef | Vantage Development | Wojewódka i Wspólnicy | Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu | Zgoda.net
- › Wywiady odbywały się od 07-09-2021 do 24-11-2022.

- › ***„Ostatnie lata to było jakieś eldorado popytu. A teraz się może okazać, że ten popyt wyhamuje i klient znowu zacznie być panem.”***

- › 1/ GDZIE SĄ NASI NASTĘPCY? Sukcesja jest najczęściej przeprowadzana w sposób nagły przy okazji odejścia dotychczasowej „Alfy”. Następcy w ograniczonym stopniu są wcześniej przygotowywani do swojej nowej roli.
- › 2/ MARNUJEMY WYNAGRODZENIA? Płace nie są pochodną i nie są zintegrowane z tym, czego obecnie, jako liderzy, potrzebujemy najbardziej – kompetencji i zaangażowania pracowników.
- › 3/ KLUCZOWA ROLA KOBIET? Męskie „Alfy” praktycznie zawsze odnoszą sukcesy dzięki wsparciu ze strony kobiet – jawnych, bądź ukrytych współ-Decydek. Jednak koncentracja na szczegółach i daleko idąca konsekwencja w działaniu może utrudniać kobiecym „Alfom” skuteczne zarządzanie w kryzysie.

MAIN FINDINGS – c.d. BBL™ 2021/22

- › 4/ WIZERUNEK PRZEDE WSZYSTKIM? O ile nasz polski, indywidualistyczny Wzorzec Zarządzania wciąż króluje w biznesie – o tyle Właściciele i Zarządzający z generacji Milenialsów „opakowują go” działaniami nastawionymi na silne budowanie i ochronę swojego wizerunku. Czasami – kosztem osobistej skuteczności i efektywności biznesów.
- › 5/ KIM JEST „BETA”? Polskie „Alfy” preferują nasz rodzimy, indywidualistyczny Wzorzec Zarządzania. Dlatego, by być skuteczni, potrzebujemy „Bety”. „Beta” to zaufana, prawa ręka. Jednak często skrajnie obciążona i realizująca nadmiernie szeroki Zakres Odpowiedzialności.

- › ***„Koniec końców, ja ponoszę odpowiedzialność, więc mam też prawo decyzji. Nie boję się podejmować odważnych decyzji, nawet jak są niepopularne.”***

- › Badanie Biznes-Ludzie™ oparte jest o model Six C-s™ TARKA EXECUTIVE'S.
- › Model Six C-s™ opisuje kaskadę skutecznego zarządzania:
 1. CONTROL/ KONTROLA – styl rządzenia i podejmowania decyzji osób sprawujących władzę.
 2. CONCEPT/ KONCEPCJA - pomysł sprawujących Kontrolę dotyczący wzrostu firmy, rozwoju organizacji i zarządzania Kluczowymi Ludźmi.
 3. CONSTRUCTION/ KONSTRUKCJA – struktury, procedury i rytuały organizacyjne mające wspierać Koncepcję.
 4. COMPETENCE/ KOMPETENCJA – wiedza, umiejętności, postawy i zachowania Pracowników, które powinny wypełniać Konstrukcję.
 5. COMMITMENT/ KORZYŚĆ – nagradzanie i wynagradzanie prowadzące do zaangażowania Kompetencji przez Pracowników.
 6. COMMUNICATION/ KOMUNIKACJA – sposób współpracy i wymiany informacji w firmie/ organizacji, ściśle powiązany z Kontrolą Szefów.

- › ***„Wbrew pozorom dużo nad tym rozmawiamy, ale nie jest to spisane.”***
- › ***„Nie lubię patrzeć na to, że mam duże biuro, które jest puste, choć jestem świadom tego, że pracy zdalnej już się nie pozbędziemy.”***

1. **KONTROLA 21/22:** Tradycyjnie indywidualistyczna u Dekad 50+/- i 60+/- oraz silnie wizerunkowa u Dekad 30+ i 40+/-.

KONTROLA 11/12 i 16/17: Indywidualistyczna, dyrektywna albo konsultacyjna, oparta na informacjach zebranych z otoczenia.

2. **KONCEPCJA 21/22:** Tradycyjnie nieujawniana szerszej grupie menedżerów. Niespisana wizja i „patchwork” planów – „*Święty Graal*”.

9

KONCEPCJA 11/12 i 16/17: Marka nie strategia. Brak długoterminowych wizji.

3. **KONSTRUKCJA 21/22:** Złożona – wielowymiarowa przestrzeń struktur, procedur i rytuałów. Często w przebudowie.

KONSTRUKCJA 11/12 i 16/17: Ubogie środowisko pracy. Nieobecne lub nieskuteczne procedury.

- › ***„Ani pracownicy nie wiedzą, czego chcą, ani pracodawcy nie wiedzą, co im dać.”***
- › ***„Nowe pokolenie potrzebuje innych formatów komunikacyjnych i my je im zapewniamy, czy oni sami je współtworzą.”***

4. KOMPETENCJA 21/22: Króluje postawa i doświadczenie zawodowe – nie kompetencje. Kompetencje rzadko mierzone i aktywnie zarządzane.
KOMPETENCJA 11/12 i 16/17: Ludzie to narzędzia. Tęsknota za lojalnością, kreatywnością i przedsiębiorczością.

5. KORZYŚĆ 21/22: Pozycja, prestiż, gwarancja stabilności, otwarta ścieżka kariery i rynkowe wynagrodzenie. Ograniczone powiązanie z Kompetencją.
KORZYŚĆ 11/12 i 16/17: Motywacja przez pieniądze. Brak innego sposobu wynagradzania.

6. KOMUNIKACJA 21/22: Zmiany wymuszone przez pandemię/ odejście od pracy w biurze. Decydenci nie nadążają za nimi. Pozostają albo zamknięci i osamotnieni, albo działają wizerunkowo.
KOMUNIKACJA 11/12 i 16/17: Przypadkowa. Zależna od KONTROLI.

- › ***„Martwi mnie kolejne pokolenie, kolejne roczniki przychodzące do pracy, czyli brak proaktywności i nacisk na branie, a nie dawanie od siebie. I to są rzeczy, w których warto widzieć zagrożenie.”***

- › INDYWIDUALISTYCZNA KONTROLA. Brak jest widocznych zmian w tej sferze. Styl władzy zależny jest od rządzącej Dekady. Starsi rządzą jawnie, młodszy kreują otwartość, często realnie rządzą tak samo jak starsi.
- › ROZPROSZONA KONCEPCJA. Uczestnicy Badania są tutaj konsekwentni. Występują różnice na tle płci w rolach przywódczych: mężczyźni tworzą poufne pomysły strategiczne, kobiety mają „wizję wizji” i skupiają się głównie na sprawności operacyjnej.
- › BIURA KONSTRUKCJA? Biura dla firm/organizacji są rodzajem „egzoszkieletu”. Konieczność zmiany miejsca i czasu pracy w znaczącym stopniu wpłynęło i wpływa na efektywność zespołów pracowniczych.
- › ZARZĄDZANIE NIEKOMPETENCJAMI. Firmy są zainteresowane wykształceniem, doświadczeniem i lojalnością pracowników. Z reguły nie uwzględniają nowoczesnych i profesjonalnych narzędzi kompetencyjnych w zarządzaniu kluczowymi osobami.
- › MIĘDZY KORZYŚCIĄ A KOMPETENCJĄ. Firmy nie płacą za to, co jest dla nich najważniejsze. Wynagrodzenia są w znaczącym stopniu „zmarnowanym pieniądzem”.
- › NOWA KOMUNIKACJA. Nastąpiło przeniesienie dotychczasowych schematów komunikacyjnych z biur do internetu. Rosnąca jest świadomość wyzwań i potrzeb zarządzania sferą komunikacji.

exe
cut
ive

GREEN

EXECUTIVE SUMMARY AUTORZY

GREEN is good for you.

- › Aleksandra Zyskowska - Wiodący Analitik i Koordynator w Tarka Executive's. Pracuje dla właścicieli i zarządzających Rodzimi Biznesami w zakresie definicji źródeł i wzorców Państwa sukcesu rynkowego i przywódczego. Wspiera definiowanie zakresów odpowiedzialności i hierarchii kluczowych stanowisk kierowniczych i specjalistycznych. Buduje wymogi kompetencyjne i analizuje talenty kadry do pełnienia oczekiwanych przez właścicieli ról. Współtworzy i koordynuje wiodące projekty badawcze, takie jak 3 Edycja Badania Biznes-Ludzie™, TES PROBE™: Zarządzanie wokół Koronawirusa, czy też ETFlex Research - na zlecenie Politechniki Śląskiej w Gliwicach i Instituto Superior Tecnico z Lizbony. Jest również odpowiedzialna za narzędzia analityczne i syntetyczne dla badań Tarka Executive's kadr menedżerskich w Polsce i Europie. Absolwentka ISNS Uniwersytetu Warszawskiego w zakresie Antropologii i Socjologii.
- › Michał Gierej - Analitik w Tarka Executive's. Brał udział w najnowszej edycji Badania Biznes-Ludzie™ 2021/ 22. Miał współudział w akwizycji Uczestników, prowadzeniu Baz Danych oraz w Analizie i Syntezie Wywiadów/ Wyników Badań. Współtworzył Raporty dla Prezesów, Właścicieli i Zarządzających polskimi firmami. Zajmował się researchem informacji oraz komunikacją z Klientami. Wspomagał firmę podczas realizacji zadań związanych z kolejnymi edycjami programu Akademii Menedżera Innowacji PARP. Absolwent Politechniki Warszawskiej w zakresie Administracji, na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego uzyskał magistra z Politologii.
- › Krzysztof Tarka - Założyciel i Wspólnik w Tarka Executive's. Zaufany doradca Wspólników, Zarządów i Rodzin Właścicielskich rozwijających swoje biznesy w skali kraju, Europy i globalnie. Wspiera Klientów w transformacji biznesów, rozwoju organizacji i zarządzaniu kluczowymi ludźmi. Łączy kwestie biznesowe, organizacyjne i kadrowe z głębokimi potrzebami gron decyzyjnych. Mediuje spory i doprowadza do wypracowania rozwiązań akceptowanych przez wszystkich zainteresowanych. Swoją pracę na rzecz Klientów realizuje w oparciu o oryginalne modele, podejścia i narzędzia, stworzone w Tarka Executive's w oparciu o wieloletnie Badania zarządzających. Twórca studiów podyplomowych dla przedsiębiorców i menedżerów, kursów *executive education* oraz wykładowca dla wiodących Uczelni Wyższych, publicznych i prywatnych. Inicjator Badań Tarka Executive's opisujących wzorce sukcesu właścicieli i zarządzających: Badanie Biznes-Ludzie™, Badanie Duma Marki™, czy też TES PROBE™: Zarządzanie wokół Koronawirusa. Wielokrotnie obecny jako ekspert w mediach: Forbes, My Company, PAP, Polityka, Polsat, Polska the Times, Biznes24, Pulsu Biznesu, czy Tok FM. Współautor pozycji „Failed Leadership” wydanej przez Peter Lang w Berlinie- Bernie. Psycholog Organizacji i Pracy po Uniwersytecie Warszawskim.



**exe
cut
ive**

GREEN

O DOKUMENCIE

GREEN is good for you.

- › Niniejszy dokument jest adresowany ściśle do jego odbiorców. I jako taki może być publikowany lub przekazywany podmiotom i osobom trzecim tylko za pisemną zgodą Tarka Executive's.
- › Zawartość tego dokumentu jest chroniona przez prawo własności intelektualnej, chyba że oddzielne, pisemne porozumienia pomiędzy wskazanymi odbiorcami a Tarka Executive's stanowią inaczej.
- › Six C-s™, Brand Vortex™, Wealth-Strength-Worth™, Mirror Exercise™, Brand Pride Research™/ Badanie Duma Marki™, Business-People Research™/ Badanie Biznes-Ludzie™, PowerShift Research™ / Badanie Zmiana Władzy™, SondaTES PROBE™ i GREEN™ są oryginalnymi modelami i podejściami zarządczymi, badawczymi, doradczymi i edukacyjnymi stworzonymi przez Tarka Executive's, przez co podlegają ochronie prawnej zgodnie z regulacjami dotyczącymi własności intelektualnej.
- › „executive”, „tes change” i „GREEN” są logotypami należącymi do Tarka Executive's.
- › TES Change jest logotypem/ nazwą handlową, pod którą zespół Tarka Executive's realizuje projekty pozytywnej zmiany społecznej: <https://teschange.com/>.
- › GREEN jest logotypem/ nazwą handlową, pod którą zespół Tarka Executive's realizuje projekty związane z walką ze zmianą klimatyczną: <https://executive.com.pl/green/>.