



# **RAPORT TES PROBE Abstrakt**

## **Zarządzanie wokół Koronawirusa**

Krzysztof Tarka, Wspólnik, Aleksandra Zyskowska, Analityk/ Koordynator TES PROBE  
Warszawa, 07-09-2020

Tarka Executive's  
*Born 2005, still a teen.*



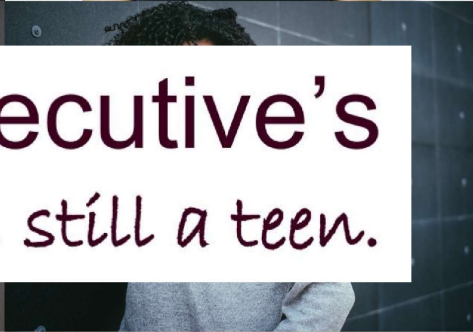
• TARKA EXECUTIVE'S	3	
• WIRUS I ROZMÓWCY	6	
• KONTROLA	13	
• KONSTRUKCJA	15	2
• KOMPETENCJA	17	
• PODSUMOWANIE	19	

exe  
cut  
ive

# TARKA EXECUTIVE'S MA 15 LAT



Tarka Executive's  
*Born 2005, still a teen.*



exe  
cut  
ive

# TARKA EXECUTIVE'S KLIENCI/ PARTNERZY



AIP Business Link | Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie | Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie | Akson Studio | Alior Bank | Alstom Power | Amadeus | Ambimatic | Arche | Avility | AWD | Bank Skandynawski/ Anonimowo | BDO | Bel Polska | BEST/ Board of European Students of Technology | Bird & Bird | Bisnode | Biznes Link | Blikle | Bobby Burger | BOŚ Bank | CamMedia/ Larq Capital | CC Poland Plus | Chleb z Masłem | Clarena | Clever Link | Clever Logistic | Costa Coffee | Croon | CTDI/ Regenerasis | De Novo | Digital Parrot | Dolnoślaska Szkoła Wyższa we Wrocławiu | Dr Irena Eris | EdF/Kogeneracja | Energy Invest Group | Espresso 77 | Exorigo-Upos | EY | Femme Events | Firma Energetyczna/ Anonimowo | Firma IT / Anonimowo | Firma Telekomunikacyjna/ Anonimowo | FK Partner | Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej | Gardenza | Geopost | GetBack | Globalna Firma Chemiczna/ Anonimowo | Gremi Communications | GTL/ Katowice Airport | Harvey Nash Alumni | Impel | Impel Volleyball | IndaHash | Infovide-Matrix | Ingeus | Invest/ Plus Bank | ITI Neovision/ NC+ | KGHM | KIC InnoEnergy | Maspex | MDDP | Metalerg | Mindspace | Ministerstwo Rozwoju | Modulowo | MP Partners | Nafta CE | Narodowe Centrum Badań i Rozwoju | Nestle Waters/ Nałęczowianka | Nomi | P4/ Play | Phenicopter/ Glov | Piekarnia Lubaszka | Politechnika Śląska w Gliwicach | Politechnika Warszawska | Polska Agencja Prasowa | Polska Agencja Rozwoju Przemysłu | Polska Akcja Humanitarna | Polska Innowacyjna | Prawo Prosto | Real/ Metro | Rethink | Royal Institute of Technology in Stockholm | Samsung | Schneider Electric | Selena | Sidly | Sierant | SKK | Smagała Strzelczyk | Spectra Development | Symantec | Szlachet-Stal | TelForceOne | ThinkTank | Tomstyl | Uczelnia Łazarskiego w Warszawie | Uniwersytet SWPS | Urząd Gminy Kolno | Vantage Development | Viva Manufacturing | Wiko | Work Service | Wrocławski Park Technologiczny | Wropak | Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu | Wyższa Szkoła Biznesu National Louis University w Nowym Sączu | Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej | Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie | Yellow House English

4

Tarka Executive's

*Born 2005, still a teen.*



- Tarka Executive's wspiera właścicieli i zarządzających w rozwoju biznesu, organizacji i przywództwa - dążąc do jakościowego wzrostu. Jesteśmy gotowi wesprzeć Państwa w pokonywaniu znaczących wyzwań, nieoczekiwanych barier lub sytuacji kryzysowych.
- Wsparcie Tarka Executive's opiera się na naszych przełomowych modelach, podejściach i narzędziach. Jesteśmy znani z naszych gruntownych badań zarządzających. Czerpiemy z wieloletniego doświadczenia naszych ekspertów, zdobytego przy kierowaniu wiodącymi organizacjami.
- Tarka Executive's pragnie, aby nasi klienci budowali trwałe wzrost marek i firm, kształtowali zrównoważone i uczące się organizacje oraz rozwijali odważne i skuteczne zespoły zarządzające.
- Więcej: <http://executive.com.pl/>

# **ZAŁOŻENIA SONDY, METODY BADAWCZE I RESPONDENCI**

*„Ja nic przed nimi nie ukrywałem, mówiłem tak jak jest.”*

*Założyciel i Prezes, Firma Usługowa*



- Swoje zainteresowanie TES PROBE wyrazili Założyciele, Właściciele/ Wspólnicy, Członkowie Rad Nadzorczych i Prezesi/ Członkowie Zarządów następujących podmiotów:

Accent for Professionals | AIP | Amadeus | BDO | Be7 | BEWA | Black Red White | Business Link | bValue VC | Bracia Sadownicy | CCC | Clever Logistic | Credit Agricole | Dentsu Aegis | Dr Irena Eris | Fabryka Urządzeń Dźwigowych | FoodCare | Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej | GeNaTa | Geodetic | Globalna Firma Chemiczna/ Anonimowo | Impel | InnoEnergy | Instytut Humanites | Jurajska | Konfederacja Lewiatan | Maspex | MDDP | Nestle Waters | Pamapol | PKP Cargo | Rethink | Sanhua Aweco | Smagała Strzelczyk | STOMIL SANOK | Szlachet-Stal | Ulala Chef | Unum | Vantage Development | Wielton

7

- Wywiady odbywały się na przełomie maja, czerwca i lipca 2020 r.
- Wszyscy Respondenci są zainteresowani udziałem w Informacji Zwrotnej Indywidualnej (IZI) nt. tego, jak ich obserwacje wyglądają na tle innych.
- Tarka Executive's planuje publikację Raportu Finalnego TES PROBE na początku września 2020 roku.



- W TES PROBE wzięło udział 28 Właścicieli/ Wspólników, Członków Rad Nadzorczych i Prezesów/ Członków Zarządu 33 firm. Były to korporacje światowe, duże i wielkie firmy polskie oraz sektor małych i średnich przedsiębiorstw. W sondzie wzięli też udział Prezesi 2 fundacji.
- Kontakt z epidemią Covid-19 miało 5 spośród Respondentów TES PROBE. W przypadku wielotysięcznych firm były to zachorowania wśród pracowników liniowych, w przypadku 2 firm produkcyjnych było to bezpośrednie zetknięcie się z koronawirusem albo zachorowanie poprzez osoby z załogi, w 1 przypadku chory był Prezes i Członek Zarządu, w 1 przypadku Prezes z korporacji zetknął się z przypadkiem śmiertelnym w firmie-matce. Natomiast nikt z naszych Respondentów nie zetknął się z przypadkiem śmiertelnym w Polsce.

8



Sonda TES PROBE oparta jest o model Six C-s™. Skupia się na 3 z 6 poziomów modelu: KONTROLI, KONSTRUKCJI, KOMPETENCJI.

Model Six C-s™ opisuje pewną kaskadę zarządzania:

1. **CONTROL/ KONTROLA – styl rządzenia osób sprawujących władzę**
2. **CONCEPT/ KONCEPCJA - pomysł sprawujących Kontrolę dotyczący rozwoju firmy i rozwoju organizacji**
3. **CONSTRUCTION/ KONSTRUKCJA - struktury i procedury 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. **CULTURE/ KULTURA/ COMMUNICATION/ KOMUNIKACJA – sposób pracy i współpracy w firmie/ organizacji powiązany z Kontrolą**

9



Rozpoczynając TES PROBE, jako Tarka Executive's przyjęliśmy następujące założenia co do wyników Sondy :

1/ KONTROLA = styl zarządzania, model władzy, podejmowanie decyzji

Podczas pandemii Covid-19 silnie wróci tradycyjny w PL styl autorytarny/ wymuszający (*coersive*) – jako naturalna odpowiedź na kryzys. Choć już nie sprawdzał się on przed kryzysem (patrz wyniki Badania Biznes-Ludzie TES z 2011/ 12 i 2016/ 17) . Szefowie będą upojeni tą władzą. To upojenie, jak każde upojenie, utrzyma się niestety przez następne 6-9 miesięcy. Będzie to miało negatywny wpływ na klimat w firmach/ instytucjach/ organizacjach, poziom zaangażowania pracowników/ kontrahentów/ podwykonawców - a w rezultacie na efektywność i wyniki.

10



2/ KONSTRUKCJA = struktura, procedury, sposób pracy w trakcie i po kryzysie

W wyniku pandemii nastąpi raczej „śmierć biura” w tradycyjnym wydaniu. Ze względu na zagrożenie zarażeniem biura podczas odmrażania gospodarki zostaną naturalnie „rozgęstrzone” przez pracodawców. Jeśli nawet w początkowym etapie będą chcieli wrócić oni do poprzedniej konfiguracji/ modelu praca - zostaną zmuszeni do zmiany - gdy nastąpią masowe zachorowania w biurach i zakładach produkcyjnych. Nagłe ogniska zachorowań będą eliminować całe firmy (instytucje/ organizacje) z rynku. Wobec czego będą musiały pojawić się nowe struktury.

11



### 3/ KOMPETENCJA = typ pracownika, talenty, predyspozycje

Te nowe, „hybrydowe” struktury (biuro-sieć) wymagały będą również nowego typu pracownika. Potrzebne będą inne talenty i predyspozycje, niż te, które przynosiły dotąd sukces w tradycyjnych strukturach/ biurach. Najprawdopodobniej do pracy z domu/ w sieci potrzebni będą pracownicy wewnątrzsterowni i introwertyczni, z wysokim poziomem reaktywności (niskim zapotrzebowaniem na stymulację). A więc ludzie o przeciwnym zestawie predyspozycji, niż Ci, którzy sprawdzają się dotąd w korporacjach/ open-space’owych biurach.

12

## ZARZĄDZANIE: NAD KTÓRYM NIE MA KONTROLI?

*„Chcę budować firmę i stronę firmy turkusowej. Moim ideałem jest antykruchość, ale wiele osób nie potrafi się w home office zdyscyplinować i potrzebuje bata.”*

*Wspólnik i Prezes, Firma Dystrybucyjna*



- Jeśli chodzi o hipotezę Tarka Executive's dotyczącą KONTROLI, czyli powrotu polskiego wzorca zarządzania w reakcji na kryzys, to nasi Respondenci twierdzili, że obdarzyli pracowników zaufaniem, ponieważ musieli oni pracować samodzielnie z domu, a nie z biura, tak jak dotąd. W związku z czym dali im dużo swobody. Te odejście od bezpośredniej kontroli dało możliwość sprawdzenia pracowników i pokazania, że są oni dużo bardziej samodzielni niż przełożonym wydawało się to w bezpośrednim kontakcie.
- Z perspektywy TES Szefowie zostali zmuszeni, by „obdarzyć zaufaniem pracowników” i odejść od tradycyjnego, polskiego wzorca KONTROLI. Z rozmów wynikało, że uniemożliwienie bezpośredniej kontroli stanowiło na początku dla wielu Szefów bardzo duży emocjonalny problem.

14

*„Trudniej się zarządza, jak wiesz, że człowiek może odejść.”*

*Członek Rady Nadzorczej, wiodąca Firma FMCG*

Tarka Executive's

*Born 2005, still a teen.*

**exe  
cut  
ive**

## **ORGANIZACJA: BĘDZIE CO BĘDZIE?**

*„W kryzysie trzeba dawać byle jakie zadania, żeby coś się działo.”*

*Prezes, Firma Logistyczna*





- Co do hipotezy TES na temat zmieniającej się KONSTRUKCJI organizacji, to Szefowie i Właściciele małych i średnich firm bardzo szybko przywrócili swoje zespoły do pracy w biurze. Naszym zdaniem mogą to być przedwczesne decyzje. Wynikały one z typowej reakcji Zarządzających tymi firmami na nagły kryzys, którą można opisać jako zaprzeczenie. Przez powrót do firm Szefowie MŚP chcieli przedwcześnie przywrócić „normalność”.
- Jeżeli chodzi Szefów dużych, wielkich i globalnych firm to bardzo poważnie podchodzą oni zarówno do epidemii, jak i do szerszych wydarzeń gospodarczych, które są z tym związane. Z ich strony pojawiła się duża troska związana z tym, co się wydarzyło, wydarza i będzie się działo dalej. Szefowie ci są świadomi, że zarówno z powodów kosztowych, jak i zdrowotnych pracownicy nie wrócą do miejsca, stylu i godzin pracy bezpośrednio - takiego jak przed wybuchem epidemii.

16

*„Ten kto pracuje długo, nie pracuje ciężko.”*  
Założyciel i Prezes, Firma Usługowa

Tarka Executive's  
Born 2005, still a teen.

**exe  
cut  
ive**

## **TALENT: A CO TO TAKIEGO?**

*„Ci, którzy byli cisi okazują się być bardziej  
zrównoważeni i odważni.”*

*Członek Zarządu, Europejska Firma Finansowa*





- Jeżeli chodzi o hipotezę dotyczącą KOMPETENCJI, czyli talentów i predyspozycji pracowników większość naszych respondentów twierdzi, że nowe konstrukcje biura, które nastąpią (patrz punkt wyżej) w niewielkim stopniu wpłyną na to, jaki typ pracownika będzie potrzebny w tej pracy home office, albo pracy hybrydowej - pomiędzy biurem i domem. Są jednak pojedynczy Respondenci wskazujący na to, że pracownik potrzebuje nowych kompetencji, predyspozycji. Wskazywano tutaj na takie rzeczy jak wewnątrzsterowność czy introwersję.
- Natomiast my, jako TES uważamy, że Szefowie nie doceniają tego czynnika lub w niewystarczającym stopniu zwracają na niego uwagę. Jest potrzebny inny typ człowieka do pracy w biurze pod bezpośrednią kontrolą i do pracy z domu w niedookreślonych godzinach, z którym nie ma bezpośredniego kontaktu.

18

*„Ten stres i ta obawa są takie permanentne i podskórne.”*

*Członek Zarządu, Europejska Firma Finansowa*

Tarka Executive's

*Born 2005, still a teen.*

## PODSUMOWANIE

*„Jesteśmy narodem, gdzie im gorzej tym lepiej.”*  
*Prezes, NGO*





- W przypadku faz walki z epidemią COVID-19 zespół badawczy TES wskazał, że około 15 kwietnia br. nastąpi szczyt wzrostu zachorowań, około 15 maja będzie się kończyła pierwsza faza epidemii, a około 15 czerwca dojdzie do odmrożenia. To się sprawdziło co do tygodnia.
- Naszą kolejną tezą jest, że Wirus pozostanie z ludzkością na zawsze - tak, jak to się stało w przypadku innych Wirusów i epidemii np. HIV/ AIDS.
- Nowe rozwiązania medyczne w postaci szczepionki (uwaga: od 40 lat nie wynaleziono szczepionki na HIV/ AIDS), leku prowadzącego do wyleczenia, czy też leków supresyjnych mogą pojawić się za wiele lat lub w ogóle się nie zdarzyć.
- W związku z tym społeczeństwa, gospodarka, politycy i szefowie biznesów będą musieli nauczyć się żyć z tym Wirusem.
- Jako TES stawiamy tezę, że to trwale zmieni sposób funkcjonowania społecznego i biznesowego. Stąd potrzebne są długoterminowe, przemyślane rozwiązania w zakresie KONTROLI oraz wynikających z niej KONSTRUKCJI, KOMPETENCJI i KORZYŚCI w biznesach, organizacjach pozarządowych i instytucjach publicznych.

20



- › 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/ Duma Marki™, Business-People/ Biznes-Ludzie™ i PowerShift™ oraz TES PROBE™ 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” i „te>s change” są logotypami należącymi do Tarka Executive's. TES Change jest nazwą handlową, pod którą działa Tarka Executive's
- › © 2020 Tarka Executive's