

Raport Zwinność na celowniku.

Co wzmacnia, a co ogranicza zwinność
menedżerów.



Spis treści

1. Wstęp

1.1. Short track – czyli zwinny menedżer na krótkim dystansie

2. Metodologia badania

3. Metryczka, czyli kim są badani

4. Wnioski z badania

4.1. Zwinność a płeć

4.2. Super moc liderów – otwartość na ludzi

4.3. Ważny bloker zwinności – odporność na stres

4.4. Co pomaga w rozwoju?

5. Wyniki w poszczególnych branżach.

5.1. Zwinność w produkcji – najważniejszy jest rozwój

5.2. Wilki z Wall Street także głodne rozwoju

5.3. Pharma – najważniejsi są ludzie

5.4. Media&e-Commerce stale w blokach startowych

5.5. Życie jest (szybkie) jak pudełko czekoladek

6. Podsumowanie

7. O nas



Wstęp

Co powoduje, że lider jest zwinny? Co może tę zwinność blokować? Co ją wspiera i buduje? Jako praktycy oceniający od dwudziestu lat miękkie kompetencje, szukamy nieustannie odpowiedzi na te pytania. Kierujemy naszą uwagę na zwinność, ponieważ jest ona dźwignią efektywności pracowników i menedżerów. Pomaga przystosować się do zmiennych warunków. Istotą życia jest zmiana. Istotą przetrwania jest zwinność.

W poniższym raporcie przedstawiamy wnioski z badania zwinności wśród polskich menedżerów. Raport przedstawia listę czynników oddziałujących na zwinne działania. Próbujemy za jego pomocą odpowiedzieć na pytanie – gdzie mieszka zwinność w osobowości. I co buduje ją u menedżerów.

1.1. Short track – czyli zwinny menedżer na krótkim dystansie

W świecie VUCA zwinność szybko stała się dźwignią wszystkich kompetencji. Jest tematem bardzo popularnym w biznesie i zarządzaniu, święci triumfy na konferencjach IT i HR, na szkoleniach, warsztatach i spotkaniach pracowniczych oraz menedżerskich. Dziś wszyscy chcą być „agile”.

Ta rosnąca popularność cechy jaką jest zwinność, ma swoje korzenie w otaczającym nas świecie, który nowe technologie, cyfryzacja i Big Data rozpędziły do prędkości niespotykanej. W biznesie – jak na sawannie – przetrwają tylko najzwinniejsze gazy. Wśród całego wachlarza tzw. kompetencji przyszłości, agiliti czy też zwinności wydaje się być sercem skutecznego działania. W modelu Morgan Philips zwinność definiuje się poprzez trzy obszary: **People**, **Performance**, **Growth**.

Zwinność w tych trzech obszarach może ułatwiać menedżerom **zarządzanie hybrydowym zespołem, dostosowanie się do zmiennych oczekiwań grup digitalowych klientów czy adaptację wdrażanych modeli biznesowych do wyzwań VUCA.**

W przeprowadzonym przez nas badaniu szukaliśmy danych odnośnie zwinności menedżerów i branż, ale też informacji, które obszary decydują o tej zwinności – blokują ją, bądź wzmacniają.

Bycie menedżerem w dzisiejszych czasach może przypominać często dyscyplinę sportową zwaną **short track** - tyżwiarstwo szybkie na torze krótkim. Pasjonaci tego sportu wiedzą, że w rozgrywanych biegach indywidualnych i sztafetach, zawodnik wypycha swojego zmiennika, aby набrał prędkości.

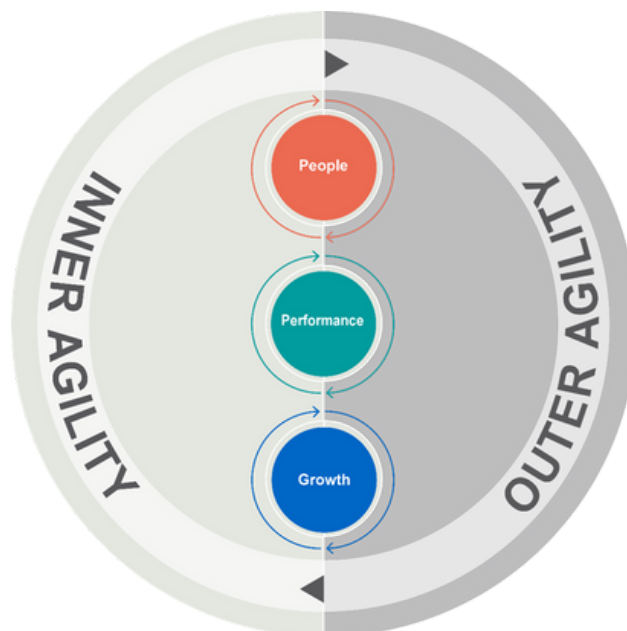
Zmian dokonuje się średnio co 1-2 okrążenia i liczy się kolejność na mecie, a do następnego biegu kwalifikują się dwie pierwsze osoby z każdego biegu. Zawodnicy w wyniku prędkości rozwijanych do 50 km/h podpierają się ręką na łuku

(https://pl.wikipedia.org/wiki/Short_track).



Dzisiejszy biznes ma podobny charakter – dystanse są krótkie, mało przewidywalne, zmian jest dużo, są częste i szybkie. Taki wyścig wymaga fizycznej i emocjonalnej giętkości, odporności na stres i koncentracji na rezultacie, ale też - pracy zespołowej. Ponieważ rzeczywistość biznesowa ciągle ulega zmianie i nie ma gotowych na nią recept – inaczej należy traktować upadki.

O tym jest zwinność, a my przyjrzymy się jej bliżej.



Jak definiujemy zwinność w modelu Morgan Philips?



People – aby efektywnie pracować z ludźmi i budować relacje z nimi, konieczne jest rozumienie przestanek działania oraz własnych i czyichś emocji. Ważne jest także posiadanie zdolności dostosowania własnego stylu działania do różnych typów osobowości.

Na ten obszar składają się:

gotowość do pozyskiwania krytycznego feedbacku na swój temat (**Inviting Feedback**); empatia, rozumienie motywacji swojej i innych (**Understanding People**); akceptacja różnorodności typów osobowościowych w zespole oraz rozumienie i wspieranie różnorodności (**Valuing Individuals**); rozwiązywanie konfliktów (**Resolving Conflicts**).

Performance – zdolność radzenia sobie w nowych warunkach oraz w stresie warunkuje wewnętrzny ład/spokój oraz sprawny, elastyczny mechanizm skutecznego radzenia sobie ze zmiennością. Na ten obszar składają się: zdolność do pozytywnego myślenia (**Thinking Positively**); wiara we własne możliwości i sprawczość w działaniu (**Conveying Self-Confidence**); radzenie sobie ze stresem oraz zdolność do podnoszenia się po porażkach (**Showing Composure**); podejmowanie działań, gotowość do konfrontacji i przejmowanie inicjatywy (**Taking Action**).



Growth – aby pracować szybko i wydajnie, musimy być otwarci na alternatywne rozwiązania, musimy też mieć odwagę wyjść ze swojej strefy komfortu i uczyć się nowych rzeczy, co pozwala usprawniać otaczającą nas rzeczywistość. Na ten obszar składają się: poszukiwanie możliwości rozwoju i nabywanie nowej wiedzy oraz gotowość do budowania wiedzy specjalistycznej (**Developing Expertise**); radzenie sobie ze zmianą, adaptacja do nowych sytuacji, tolerowanie niepewności (**Embracing Change**); poszukiwanie alternatywnych sposobów działania, wykorzystywanie w praktyce konceptów teoretycznych (**Exploring Possibilities**); uczenie się poprzez praktykę, pragmatyczne działanie i stosowanie zdroworozsądkowego podejścia (**Adapting Practical Approach**).



2. Metodologia badania

Badanie „Zwinność na celowniku” zostało zrealizowane na próbie **N=170** osób z wykształceniem średnim i wyższym, które pracują zawodowo na stanowiskach menedżerskich. Dane do badania zostały zebrane w latach 2018 – 2021. Jako materiał badawczy posłużyły wyniki kwestionariusza **Agility**, które mierzy w obszarach: **People**, **Performance** i **Growth** natężenie zwinności w osobowości. Badanie ma charakter jakościowy i służy poznaniu zagadnienia zwinności od strony trendu, jaki reprezentuje grupa badanych menedżerów.

Wszystkie trzy obszary zwinności zostały ocenione przez badanych menedżerów w kwestionariuszu Inner Agility na skali 1–10. Zgodnie z metodologią kwestionariusza wyniki są interpretowane w poniższy sposób:

- Wyniki od 1 – 4 są rozumiane jako poziom **niski**
- Wyniki od 5 – 6 są rozumiane jako poziom **średni**
- Wyniki od 7–10 są rozumiane jako poziom **wysoki**

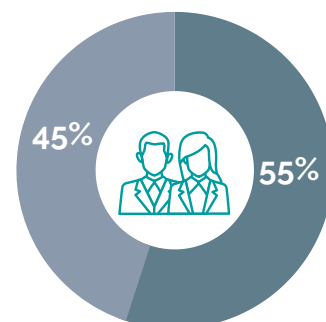
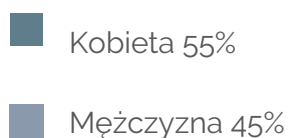
Ogólna ocena zwinności została przedstawiona na trzech poziomach: **niskim (low)**, **średnim (medium)** i **wysokim (high)**.

3. Metryczka osób badanych

Badaną grupę stanowią pracownicy ze stanowisk menedżerskich, średnich i dużych organizacji.

W grupie znaleźli się tak mężczyźni, jak i kobiety, w wieku od **30-55 lat** (wykres nr 1).

Płeć



Wykres nr 1 - osoby biorące udział w badaniu wg. płci

Badani pracują w branżach:

farmaceutycznej (Pharma), finansów i bankowości (Finance&Banking), handlu detalicznego i dóbr szybkozbywalnych (Retail&FMCG), mediów i handlu elektronicznego (Media&E-Commerce) oraz produkcyjnej (Production&Manufacturing).

Sektor



Finance and Banking	25%
Media i e-commerce	20%
Pharma	9%
Production & Manufacturing	10%
Retail & FMCG	36%

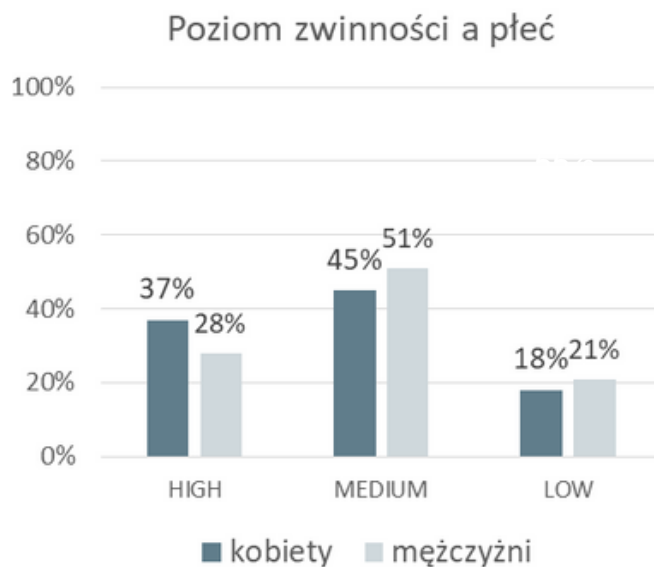
4. Wnioski z badania



4.1. Zwinność a płeć

Wśród badanych menedżerów 37% kobiet osiągnęło **wysoki** poziom zwinności (vs. 28% u mężczyzn).

Średni poziom zwinności prezentuje 51% mężczyzn (vs. 45% kobiet). Jeśli chodzi o niski poziom zwinności między kobietami a mężczyznami nie występuje duża różnica – **niski** poziom zwinności prezentuje 18% kobiet i 21% mężczyzn (wykres nr 2).



Wykres nr 2 - poziomy zwinności a płeć

Co wzmacnia zwinność menedżerek?

W największym stopniu jest to wyższy potencjał w zakresie pracy z ludźmi (obszar People, który zawiera w sobie otwartość na feedback, rozumienie siebie i innych ludzi, docenianie ich różnorodności, rozwiązywanie konfliktów oraz stosowanie tych umiejętności w budowaniu efektywnych relacji interpersonalnych).

Kobiety na stanowiskach menedżerskich wykazują z kolei niższy potencjał w zakresie odporności na stres i radzenia sobie z porażkami (obszar Performance) oraz niższy poziom otwartości na nowe doświadczenia i nową wiedzę (obszar Growth).

Mężczyźni mają w większości średni ogólny poziom zwinności w zakresie trzech obszarów, w nieznacznie większym stopniu lepiej radzą sobie z trudnymi doświadczeniami oraz mają wyższą otwartość na uczenie się i doświadczanie nowych sytuacji.

4.2. Super moc liderek – otwartość na ludzi

W zakresie obszaru pracy z ludźmi dźwigniami, które podnoszą zwinność menedżerek są dwa elementy – **umiejętność rozumienia motywacji, potrzeb i ograniczeń swoich i innych ludzi** (obszar Understanding People jest u kobiet wyższy niż u mężczyzn) oraz **akceptacja różnorodności typów osobowościowych w zespole** i wspieranie jego diversity (obszar Valuing Individuals), gdzie kobiety także wykazały wyższy poziom w stosunku do wyniku uzyskanego przez mężczyzn.

Kobiety posiadają także nieco wyższą otwartość w zakresie pozyskiwania od innych feedbacku i zachęcania współpracowników do krytycznego spojrzenia na ich kompetencje i zachowania (Inviting Feedback jest u nich na wyższym poziomie niż u mężczyzn, choć różnica nie jest znacząca). Na podobnym poziomie u obu płci kształtuje się umiejętność rozwiązywania sytuacji konfliktowych (wykres nr 3).



Wykres nr 3 - Obszar People wg. wskaźników a płeć

**Alexandra Kazimierski**

Executive Director

Morgan Philips Executive Search

“W dobie trudnego rynku pracy, problemów z retencją dobrych pracowników oraz pozyskiwaniem kandydatów do pracy, kompetencje miękkie liderów są nie do przecenienia. W tym kontekście wyniki naszego badania, które wykazały, iż kobiety są szczególnie utalentowane w obszarze zarządzania ludźmi, tj. posiadają umiejętność rozumienia motywacji, potrzeb i ograniczeń swoich i innych ludzi oznaczają, iż ten talent pozwala im w sposób skuteczny utrzymywać motywację poszczególnych osób i całych zespołów jak również docierać i przemawiać do motywatorów kandydatów tak by pozyskiwać ich do swoich organizacji czy projektów.

Pandemia spowodowała, że w dużej mierze przewartościowaliśmy swoje cele życiowe, w tym również zawodowe. Obecnie kandydaci dużo bardziej niż kiedykolwiek cenią sobie poczucie bezpieczeństwa oraz zaufanie jakim firma i szef ich obdarza (szczególnie gdy pracują na tzw. home office).

Równie duże znaczenie ma szacunek położonych dla ich potrzeb i właśnie akceptacja ich różnorodności – upatrywanie w niej raczej przewagi niż słabości. Akceptacja różnorodności – znane już wszystkim diversity & inclusion to także duża szansa dla kandydatów, którzy w innej sytuacji nie mieliby szans na zatrudnienie czy awans. Talent liderek w tym zakresie stanowi jednocześnie korzyść dla firmy, która zyskuje tym samym lojalnego i oddanego pracownika.

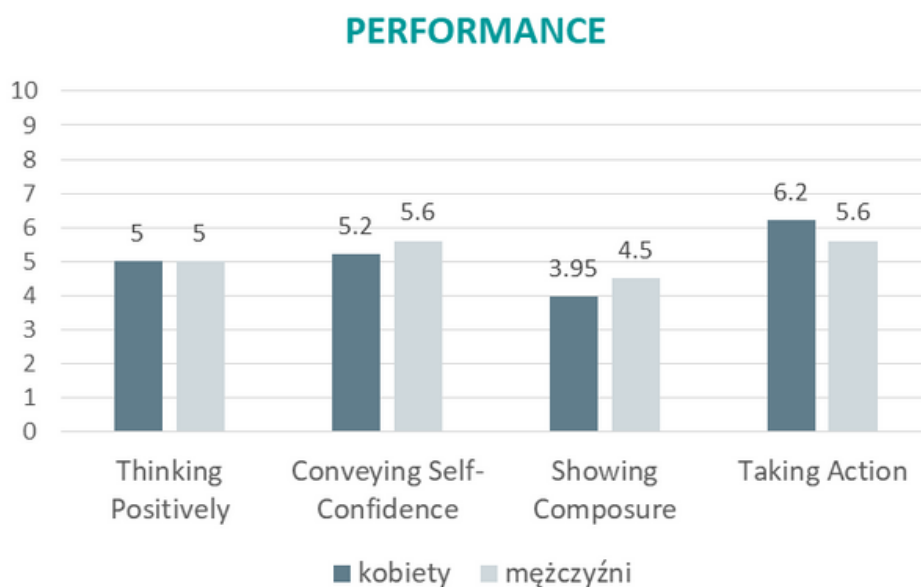
Zrozumienie tego złożonego świata potrzeb kandydatów, ale też pokazanie własnych słabości i ograniczeń jako lidera, daje możliwość współpracowania na płaszczyźnie człowiek - człowiek.

Nie ma dzisiaj takiego jak niegdyś zapotrzebowania na liderów charyzmatycznych, ale silnych, pozostających gdzieś daleko – „teflonowych bossów”, którym szeregowy pracownik nie śmie udzielić feedbacku. Dzisiaj potrzebni są liderzy empatyczni i wspierający, będący blisko zespołów, z którymi można się utożsamić – ludzi z takim samymi problemami jak ich podwładni. Takich liderów, z którym można wymienić się informacją zwrotną, „przewentylować” niejako swoje frustracje i powiedzieć wprost czego np. brak we wzajemnej współpracy. Sądzę, że tak wykazana zwinność liderek, to jeden z kluczowych elementów sukcesu w pracy z ludźmi i kompetencja dająca ogromną przewagę – właśnie super moc!

4.3. Ważny bloker zwinności – odporność na stres

W zakresie obszaru **Performance** menedżerki uzyskały najniższy wynik w kompetencji **Showing Composure**, która odpowiada za radzenie sobie z porażkami i odporność na trudne i stresujące sytuacje (3.95p w stosunku do 4.5p u mężczyzn). Może to stanowić potwierdzenie powszechnej opinii, że mężczyźni lepiej radzą sobie ze stresem i szybciej odnawiają swoje zasoby osobiste po doznanych niepowodzeniach.

Z badania wynika także, że mężczyźni prezentują ogólnie nieco wyższą pewność siebie w nieznanych i nowych sytuacjach. Kobiety z kolei szybciej podejmują działania (wskaźnik **Taking Action**) i posiadają wyższą gotowość do inwestowania energii w szybkie działania. Menedżerowie obu płci przejawiają taki sam (średni) poziom w zakresie gotowości do pozytywnego myślenia (wykres nr 4).

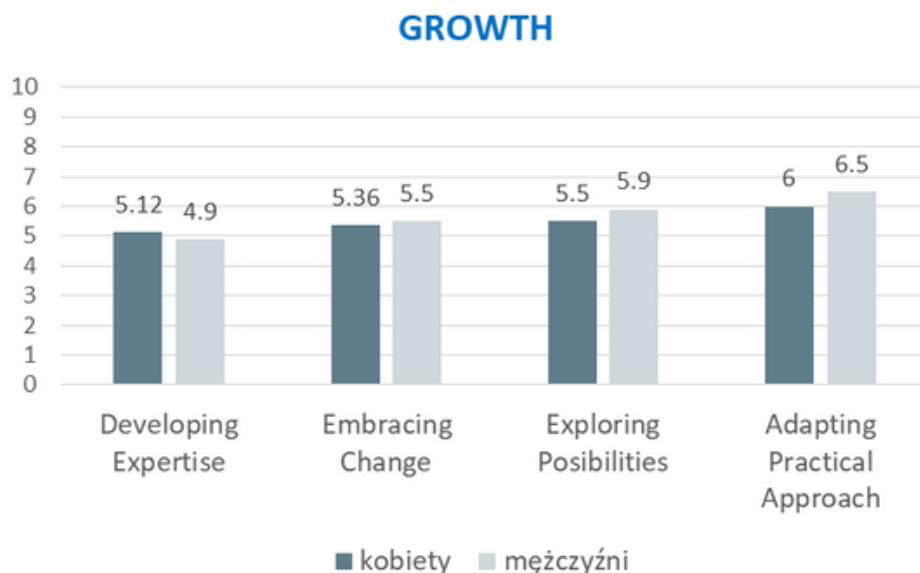


Wykres nr 4- Obszar Performance wg. wskaźników a płeć

4.4. Co pomaga w rozwoju?

W zakresie obszaru **Growth** obie płcie uzyskały dość zbliżone wyniki w większości kategorii. Różnica pojawiła się w podejściu do własnego rozwoju i pozyskiwania wiedzy eksperckiej (wskaźnik **Developing Expertise**), w tej kategorii mężczyźni uzyskali wynik wskazujący ich niższą gotowość do budowania ekspertyzy w swojej dziedzinie i podejmowania działań rozwojowych (4.9p vs 5.12p u kobiet).

Wyższe wskaźniki u mężczyzn niż u kobiet dotyczą zarządzania zmianą (wskaźnik **Embracing Change** – 5.5p vs 5.36p u kobiet), poszukiwania alternatywnych sposobów działania (wskaźnik **Exploring Possibilities** – 5.9p vs 5.5p u kobiet) oraz stosowania praktycznych rozwiązań i uczenia się poprzez doświadczanie nowych sytuacji (wskaźnik **Adapting Practical Approach** – 6.5p vs. 6.0p u kobiet), (wykres nr 5).



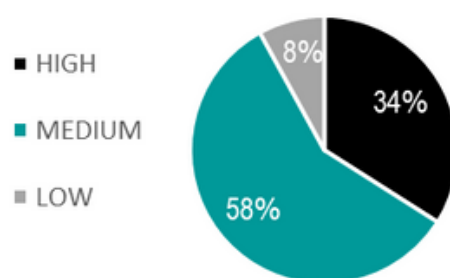
Wykres nr 5 - Obszar Growth wg. wskaźników a płeć

5. Wyniki w poszczególnych branżach

5.1. Zwinność w produkcji – najważniejszy jest rozwój

W naszym badaniu sektor **Production&Manufacturing** zaprezentował się jako branża dość zwinna. Co trzeci badany z tej branży (33% badanych) posiada wysoki poziom zwinności, a jedynie 8% osób wykazuje niski jej poziom. Wśród badanych menedżerów z tej branży, największy ich odsetek prezentuje zwinność na poziomie średnim (58% badanych), (wykres nr 6)

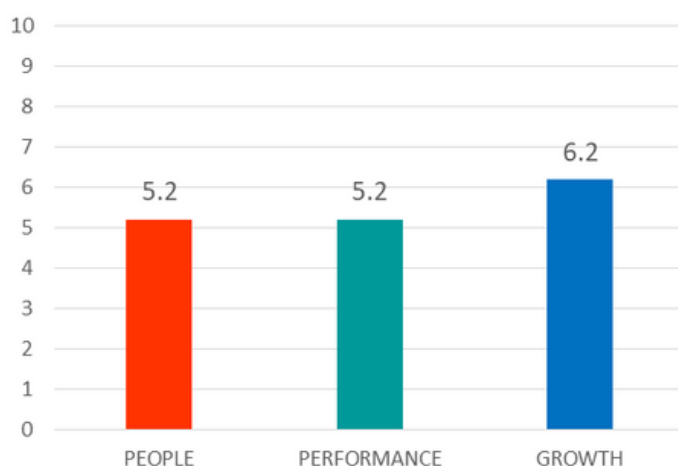
Zwinność w Production&Manufacturing



Wykres nr 6 - Poziom zwinności w branży Production&Manufacturing

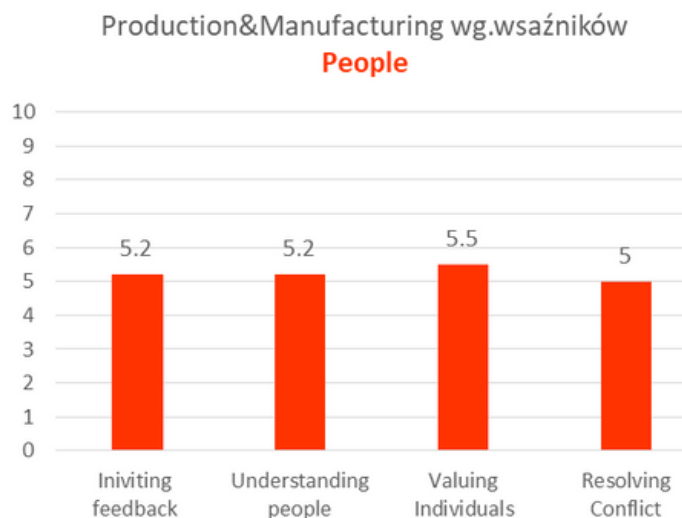
Kompetencją, która w największym stopniu pozytywnie wpływa na zwinność liderów w tej branży jest ich **otwartość na rozwój** (wynik **Growth** – 6.2p). Na średnim poziomie ocenione zostały wskaźniki People i Performance (w obu – 5.2p), (wykres nr 7).

Production&Manufacturing wg. obszarów

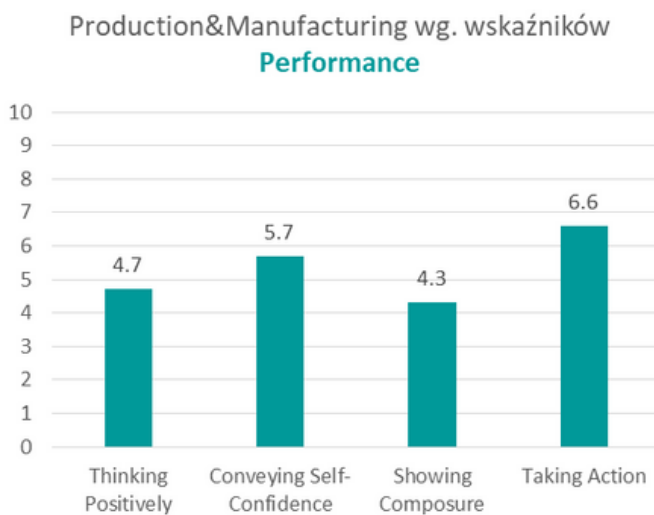


Wykres nr 7- Branża Production&Manufacturing – wyniki obszarów.

Wyniki poszczególnych wskaźników z obszaru **People** u menedżerów z branży produkcyjnej, plasują się na średnim poziomie. Najwyższy wynik uzyskały badane osoby w zakresie wspierania różnorodności zespołów (**Valuing Individuals – 5.5p**). Menedżerowie z tego sektora wykazują otwartość na feedback, zarządzanie konfliktami oraz rozumienie innych ludzi na średnim poziomie (wykres nr 8).



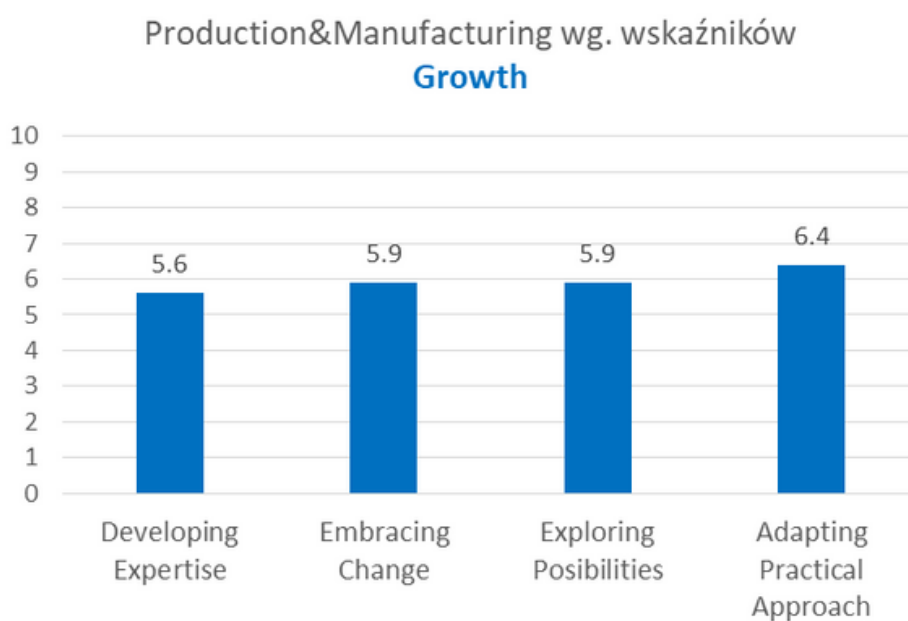
Wykres nr 8 - Branża Production&Manufacturing – wyniki wskaźników w obszarze People.



Wykres nr 9 - Branża Production&Manufacturing – wyniki wskaźników w obszarze Performance.

Podobnie jak w większości branż, które zostały ujęte w badaniu, zwinność menedżerów w produkcji w największym stopniu może blokować obniżona odporność na stresujące sytuacje (**Showing Composure – 4.3p**). Nie są oni także zbyt skłonni do widzenia przyszłości w jasnych barwach (wskaźnik **Thinking Positively – 4.7p**). To podejście równoważą oni poprzez relatywnie wysoki poziom wiary we własne możliwości i pewność siebie (**Conveying Self-Confidence – 5.7p**) oraz gotowość do działania i osiągania wyników (**Taking Action – 6.6p**), (wykres nr 9).

Czynnikiem, który w największym stopniu wzmacnia zwinność menedżerów w tej branży jest obszar **Growth** czyli otwartość na rozwój i uczenie się oraz zarządzanie zmianą. Badani z firm produkcyjnych wskazali, że są pragmatykami – budują wiedzę poprzez doświadczenie i praktykę ([Adapting Practical Approach – 6.4p](#)), dobrze radzą sobie ze zmianami i są gotowi do poszukiwania alternatywnych sposobów działania oraz pracy z zastosowaniem koncepcji ([wskaźniki Embracing Change i Exploring Possibilities na poziomie 5.9p](#)), (wykres nr 10).



Wykres nr 10 -: Branża Production&Manufacturing – wyniki wskaźników w obszarze Growth.





Elżbieta Dąbrowska,
Associate Director
Engineering & Manufacturing
Morgan Philips Executive Search

“W firmach produkcyjnych od lat popularna jest filozofia Lean Management. Agile czyli zwinność przez wielu managerów jest odbierana jako dalszy rozwój Lean Management. Celem wdrażania filozofii Lean jest dążenie do maksymalnego wyszczuplenia produkcji, natomiast celem Agile jest zwiększenie elastyczności i szybkości reakcji na zmieniające się warunki funkcjonowania. Środowisko pracy w firmach produkcyjnych wymaga umiejętności szybkiego przyswajania nowej wiedzy technicznej, związanej np. z wdrożeniami nowych produktów do produkcji, wdrożeń nowych klientów czy rozwiązań optymalizacyjnych. Wielu managerów buduje swój autorytet w oparciu o wysoki poziom wiedzy merytorycznej dotyczącej zagadnień technicznych czy organizacyjnych. Praca w środowisku firm produkcyjnym wymaga też mocnej koncentracji na osiągniętych celach jakościowych i efektywnościowych, które są na bieżąco monitorowane.

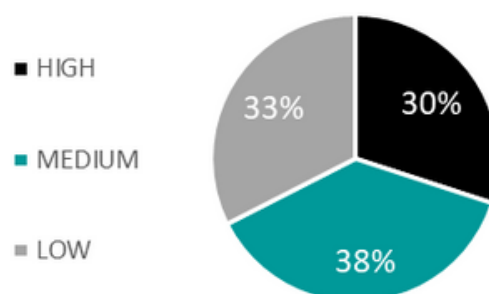
W tym kontekście nie dziwi wysoki poziom wiary we własne możliwości i pewność siebie oraz gotowość do działania i osiągnięcia wyników. Konieczność szybkiego reagowania na zmianę i niepewność, szczególnie dotkliwa w czasach pandemii, wywołuje często wysoki poziom stresu, więc być może odbija się to na samoocenie badanych managerów, a także przyczynia się do niezbyt optymistycznego patrzenia w przyszłość

W trakcie mojej wieloletniej praktyki, we współpracy z firmami produkcyjnymi, dostrzegam istotne zmiany w sposobie zarządzania managerów i przechodzenie ze stylów bardziej autokratycznych na takie, które angażują poszczególne osoby w działania zespołów, dają przestrzeń na branie odpowiedzialności za swoje obszary i tym samym stwarzają przestrzeń do rozwoju i awansu zawodowego. Budowanie zwinnych organizacji opiera się na budowaniu świadomych i zaangażowanych zespołów, wyposażonych w odpowiednie kompetencje, rozwijane poprzez doświadczenie oraz szkolenia pracowników. W organizacjach, które wspierają rozwój kompetencji managerskich, spotykam coraz więcej świadomych i skutecznych managerów, którzy potrafią wykorzystać potencjał swoich pracowników i zadbać o dobrą atmosferę pracy. Jednak jest w tym obszarze jeszcze sporo do zrobienia zarówno dla organizacji jak i dla managerów, którzy również w zakresie własnej aktywności mogą te kompetencje rozwijać.”

5.2. Wilki z Wall Street także głodne rozwoju

W branży **Finance&Banking** wyniki poziomu zwinności rozłożyły się względnie równomiernie na wszystkich trzech poziomach i oscylują w granicach trzydziestu kilku procent. Największa liczba badanych menedżerów określiła swój poziom zwinności jako średni (38%), (wykres nr 11).

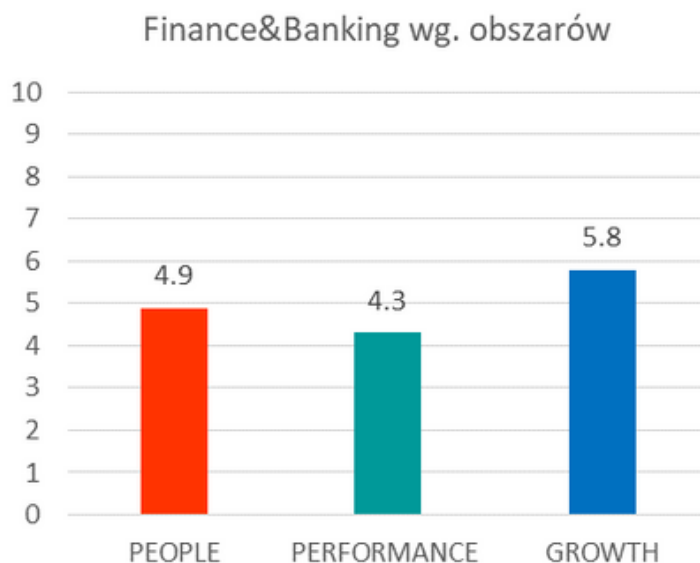
Zwinność w Finance&Banking



Wykres nr 11 - Branża Finance&Banking – wyniki wg. poziomów zwinności.



Badani menedżerowie z branży **Finance&Banking** są nastawieni na rozwój i chętnie doskonalą swoje kompetencje – wynik obszaru Growth dla tej grupy to **5.8p**. Menedżerowie tej branży wskazali ten obszar jako najbardziej istotny, podkreślając jako najważniejsze – praktyczne podejście do rozwijania kompetencji oraz gotowość do uczenia się i aktywnego poszukiwanie możliwości rozwoju (wykres nr 12).



Wykres nr 12 - Branża Finance&Banking – wyniki poszczególnych obszarów.

Menedżerowie sektora **Finance and Banking** także pozytywnie oceniają swoje zdolności w zakresie zwinności w relacjach z innymi, zwłaszcza w obszarze otwartości na feedback – 5.5p oraz wspierania różnorodności w zespołach – 5.1p. Elementami, które mogą negatywnie wpływać na zwinność tej grupy, jest relatywnie niska zdolność do rozwiązywania – 4.4p oraz niższa niż w pozostałych branżach umiejętność rozumienia siebie i innych oraz wykorzystania tego w budowaniu relacji – wskaźnik Understanding People – 4.8p, (wykres nr 13).

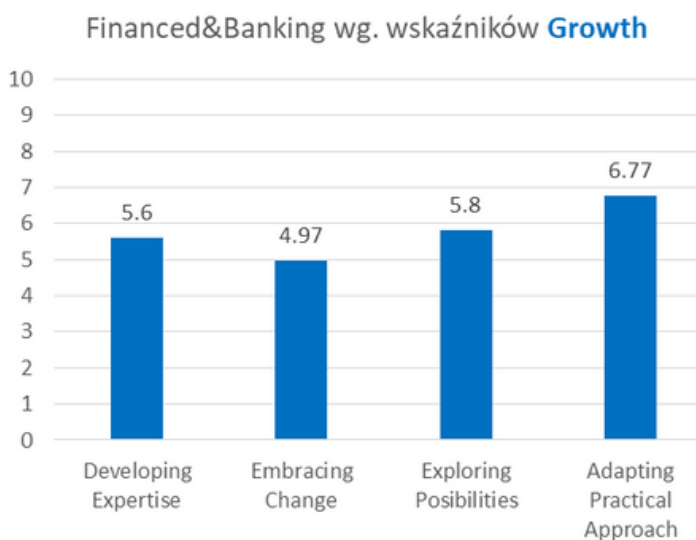


Wykres nr 13 - Branża Finance&Banking – wyniki wskaźników w obszarze People

Najniższe wyniki jeśli chodzi o zwinność, branża **Finance&Banking** notuje w obszarze **Performance** – 4.3p). Badani relatywnie nisko (4.2p) ocenili swoją gotowość do pozytywnego myślenia. Na podobnym poziomie – 4.3p osoby badane oceniły swoją umiejętność radzenia sobie ze stresem oraz presją. Warto jednak zwrócić uwagę, że menedżerowie świata finansów pozytywnie oceniają swoją gotowość do podejmowania działań i przejmowania inicjatywy (Taking Action – 5.5p) oraz wiary we własne możliwości i pewności siebie – 5.0p (wykres nr 14).



Wykres nr 14 - Branża Finance&Banking – wyniki wskaźników w obszarze Performance.



Wykres nr 15 - Branża Finance&Banking – wyniki wskaźników w obszarze Growth.

Jeśli chodzi o obszar **Growth**, menedżerowie branży **Finance & Banking** wysoko oceniają swoje umiejętności w tym zakresie, zwłaszcza umiejętności pragmatycznego podejścia, uczenia się poprzez praktykę (Adapting Practical Approach – 6.77p). Wysoko także zostały ocenione umiejętności poszukiwania alternatywnych sposobów działania i wdrażania w praktykę konceptów teoretycznych (Developing Expertise – 5.6p) oraz możliwości rozwoju, nabywania i budowania wiedzy specjalistycznej (Exploring Possibilities – 5.8p). Zdecydowanie najniżej wypadły zdolności z obszaru radzenia sobie ze zmianą (Embracing Change – 4.97p), (wykres nr 15).

**Agnieszka Cieślak,**

Associate Director

Finance&Banking

Morgan Philips Executive Search

„Menedżerowie sektora finansowego funkcjonują na co dzień w otoczeniu biznesowym, podlegającym obecnie dwóm różnym dynamikom:

- zorientowania na zmianę – technologia z jednej strony stwarza nowe możliwości w obszarach: zarządzania operacjami, ryzykiem, segmentacją klientów, komunikacją z klientami, sprzedażą – z drugiej strony, wymusza reagowanie na zagrożenia wynikające z pojawiających się nowych modeli biznesowych i start-up'ów, które, wykorzystując technologię, tworzą alternatywę dla tradycyjnej bankowości;
- „sztywnością” funkcjonowania w środowisku ściśle regulowanym.

Stwarza to pewien dualizm i potrzebę połączenia podejścia otwartego na zmianę z podejściem premiującym przestrzeganie regulacji i procedur, aby minimalizować ryzyka.

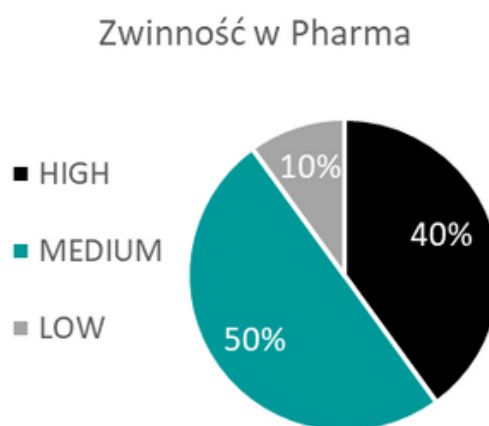
Często większe znaczenie ma konieczność postępowania zgodnie z procedurami, niż wnikliwe analizowanie własnego stylu myślenia i działania oraz rozumienie innych, ponieważ regulacje i procedury są niejako nadrzędne, wynikają z systemu, w którym pracownicy instytucji finansowych funkcjonują na co dzień. Nadrzędna może też być hierarchia, co przenosi rozwiązywania konfliktów na bardziej formalny poziom.

Niższe umiejętności radzenia sobie ze zmianą mogą wynikać z pewnego rodzaju konserwatyzmu i ostrożności, które są wpisane niejako w oczekiwania społeczne wobec instytucji finansowych, jako instytucji zaufania publicznego.

Równocześnie, pracownicy instytucji finansowych nawykli są do reagowania na zmieniającą się koniunkturę, warunki polityczno-gospodarcze, kryzysy, potrafią też sięgać po bardzo nowoczesne rozwiązania technologiczne, jak choćby w obszarze cyber bezpieczeństwa lub modelowania ryzyka i technologii umożliwiających błyskawiczne płatności. Wydaje się więc, że choć mają często na co dzień do czynienia ze zmianami w otoczeniu, podejmują decyzję o wprowadzaniu zmian w organizacji oraz zarządzają zmianą – ich skłonnością pozostaje ostrożność i pewien dystans do zmiany, powodowany „sztywnością” otoczenia, w którym funkcjonują. ”

5.3. Pharma – najważniejsi są ludzie

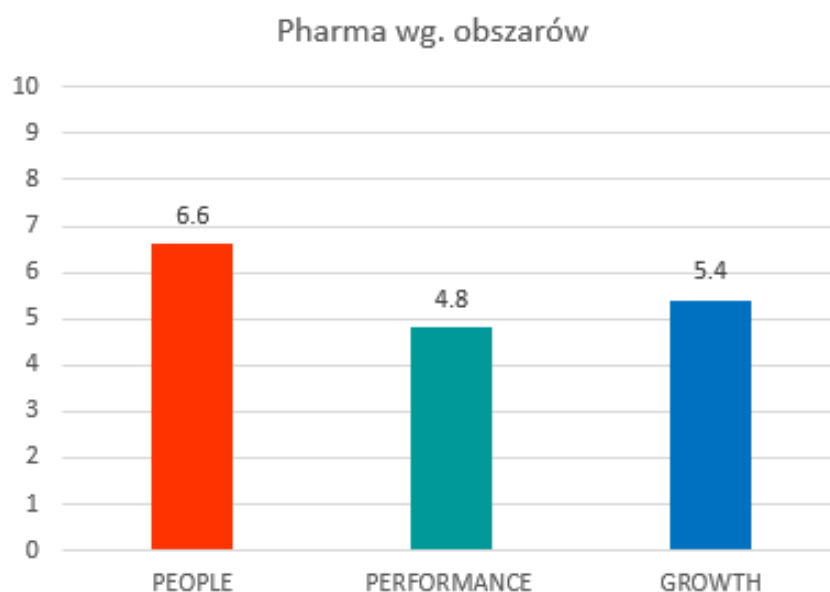
Wyniki badania wskazują, że sektor **farmaceutyczny** jest jednym z sektorów, w którym pracuje najwięcej menedżerów o **wysokim** poziomie zwinności (40%). Poziom zwinności jako średni określa 50% badanych, w mniejszości są menedżerowie o jej niskim natężeniu (10% badanych), (wykres nr 16).



Wykres nr 16 - Branża Pharma – wyniki wg. poziomów zwinności.

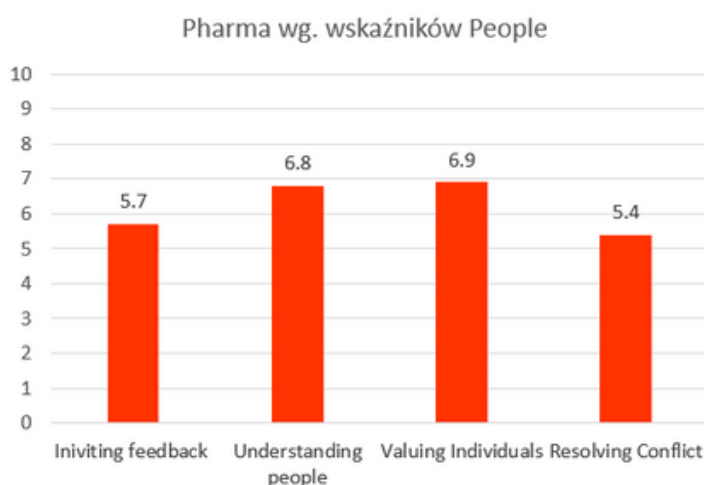
Menedżerowie tego sektora swoją zwinność budują w dużej mierze dzięki silnemu obszarowi **People** – jest to zdecydowany zwycięzca, bo jego wynik, to 6.6p, przy poziomie **Performance** – 4.8p i **Growth** – 5.4p (wykres nr 17).





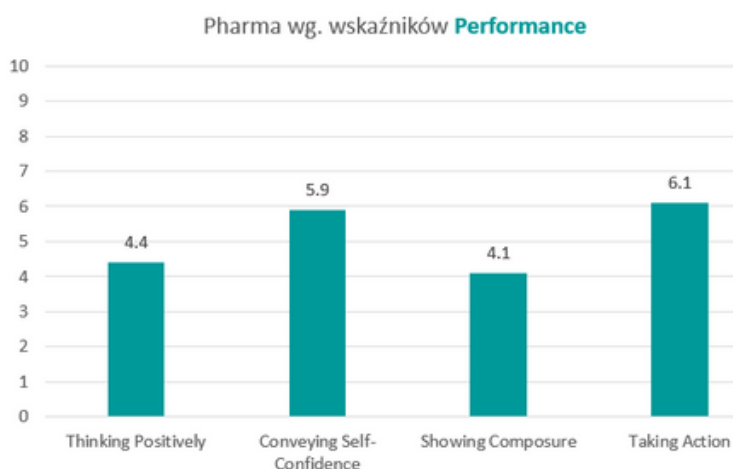
Wykres nr 17 - Branża Pharma – wyniki zwinności w poszczególnych obszarach.

Zwinność w pracy z ludźmi, badani menedżerowie z sektora **Pharma** opierają w najwyższym stopniu na docenianiu różnorodności w zespole wynik (wynik 6.9p w *Valuing Individuals*) oraz na rozumieniu innych – okazywaniu empatii, rozumieniu emocji swoich i innych ludzi (*Understanding People* 6.8p). Są otwarci na feedback (*Inviting Feedback* – 5.7p) i na podobnym poziomie potrafią zarządzać sytuacjami konfliktowymi – 5.4p), (wykres nr 18).

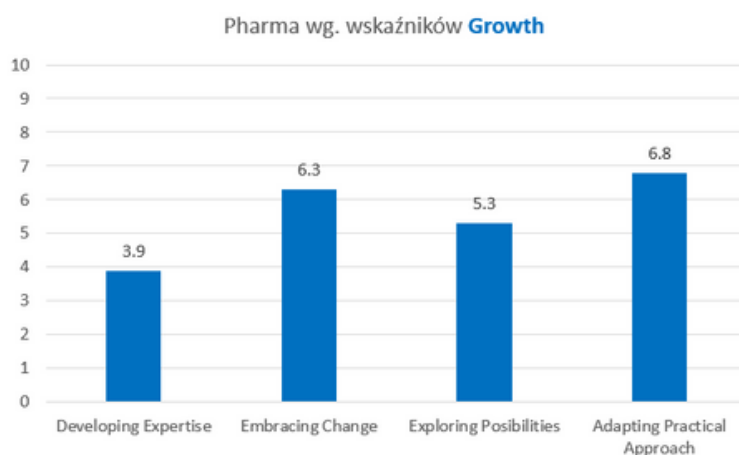


Wykres nr 18 - Branża Pharma – wyniki wskaźników w obszarze People.

Dosyć niski wynik w obszarze **Performance** tej branży wynika – podobnie jak w sektorze Finance&Banking, ze stosunkowo niskich poziomów gotowości do pozytywnego myślenia i gotowości do zwinnego działania po porażce – 4.4p oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz presją – 4.1p (wykres nr 19).



Wykres nr 19 - Branża Pharma – wyniki wskaźników w obszarze Performance.



Wykres nr 20 - Branża Pharma – wyniki wskaźników w obszarze Growth.

Sektor **Pharma** ma też podobny do branży Finance&Banking wynik w obszarze **Growth**, gdzie jako najważniejsze przez badanych zostało ocenione praktyczne podejście do rozwijania swoich kompetencji – 6.8p. Ważną umiejętnością wzmacniającą zwinność jest w przypadku z tego sektora umiejętność radzenia sobie ze zmianą i otwartość na nowe sytuacje (**Embracing Change** – 6.3p) oraz zdolność uczenia się poprzez doświadczenie i praktyczne podejście (**Adapting Practical Approach** – 6.8p (wykres nr 20).

**Ewa Leśkiewicz**

Practice Leader,
Life Science & Consumer
Morgan Philips Executive Search

“W ostatnim roku branża farmaceutyczna przechodzi błyskawiczną transformację reorganizacji swoich struktur. Jest to pokłosie transformacji digitalowej, która, w tym biznesie rozpoczęła się kilka lat temu. Organizacje, w większym stopniu niż miało to miejsce do tej pory, odchodzą od silosowego podejścia i standardem staje się wysoka potrzeba adaptacji i menedżer, który jest gotowy poprowadzić zespół do wielu, często nieoczywistych zmian.

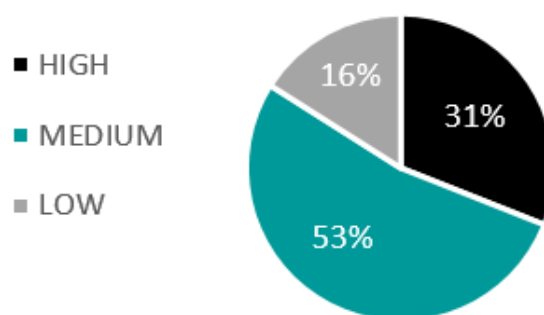
Nie dziwi wysoki wynik tej branży w obszarze People – to efekt bardzo silnej koncentracji nie tylko na pracownikach, ale także na klientach/lekarzach. Człowiek stał i stoi w centrum zainteresowania, nie tylko w rozumieniu biznesowym, ale przede wszystkim jako pacjent. To determinuje podejście w całej branży – to potrzeby pacjenta mają stać na czele wszystkich działań biznesowych.

Praktyczny rozwój kompetencji obserwowaliśmy szczególnie w sytuacji pandemicznej, gdy szybka adaptacja działań do nowych potrzeb rynku stała się normą. Obecnie menedżerowie z tej branży idą krok dalej w poszukiwaniach nowych sposobów działania i inspiracji, także w dosyć odległych i nowoczesnych metodach – jak np. scrum agile.”

5.4. Media&e-Commerce stale w blokach startowych

W sektorze **Media&e-Commerce** najwięcej badanych oceniło swój poziom jako średni. Co trzeci badany menedżer prezentuje wysoki poziom zwinności, a 16% – przejawia niski jej poziom, (wykres nr 21).

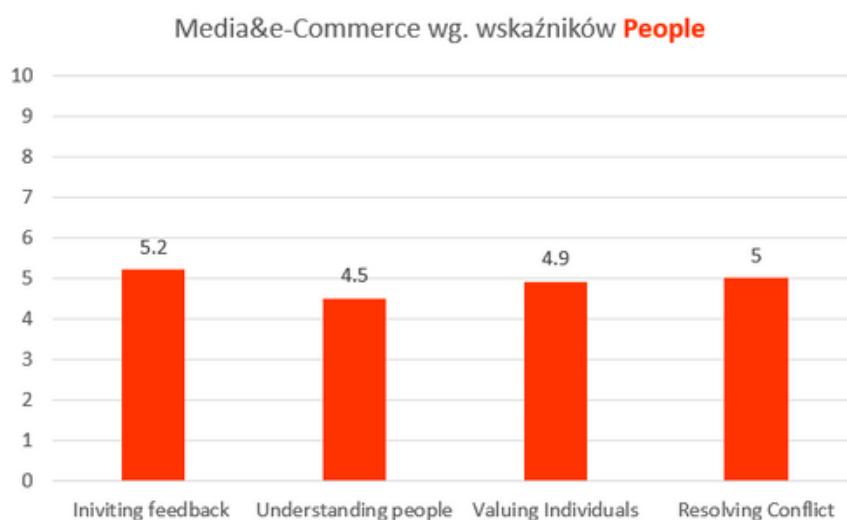
Zwinność w Media i e-commerce



Wykres nr 21 – branża Media&E-commerce
wyniki wg. poziomów zwinności.



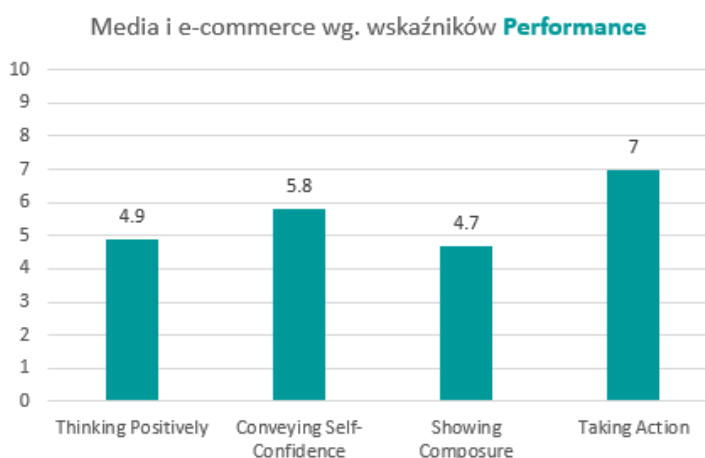
Zwinność menedżerów z tego sektora może ograniczać niski wynik w obszarze **People** – 4.7p, pozostałe dwa obszary **Growth** i **Performance** plasują się na tym samym poziomie – 5.5p. Najniżej ocenione przez badanych w aspekcie relacji z ludźmi został wskaźnik **Understanding People** – 4.5p oraz otwartość na różnorodność w zespole – wskaźnik **Valuing Individuals** 4.9p. Wskazywać to może na wniosek, że menedżerowie z tego sektora w niższym stopniu niż ma to miejsce, w pozostałych branżach motywują pracowników poprzez budowanie relacji opartych na rozumieniu siebie i innych i dostrzeganiu wartości w zróżnicowanym zespole. Warto jednak dodać, że u menedżerów tego sektora zwinność budują otwartość na feedback (**Inviting Feedback** – 5.2p) oraz umiejętności rozwiązywania konfliktu (**Resolving Conflicts** – 5.0p), (wykres nr 22).



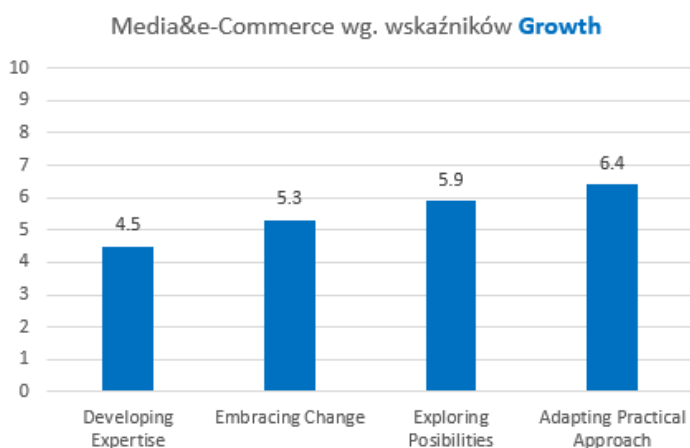
Wykres nr 22 – branża Media&E-commerce wyniki wskaźników obszaru People.



Tym, co silnie wpływa na zwinność w pozytywny sposób jest wysoka gotowość badanych menedżerów tego sektora do podejmowania działań i okazywania inicjatywy – wskaźnik **Taking Action** uzyskał rezultat 7.0p. Świadczy to o wysokim poziomie gotowości badanych do osiągania założonych celów i orientacji na wyniki – znacząco wyższym, niż ma to miejsce w pozostałych ujętych w badaniu branżach. Zwinność badanych z tego sektora może być obniżana przez niższy poziom umiejętności radzenia sobie ze stresem i podnoszenie się po porażkach – 4.7p, (wykres nr 23).



Wykres nr 23 – branża Media&E-commerce wyniki wskaźników obszaru Performance.



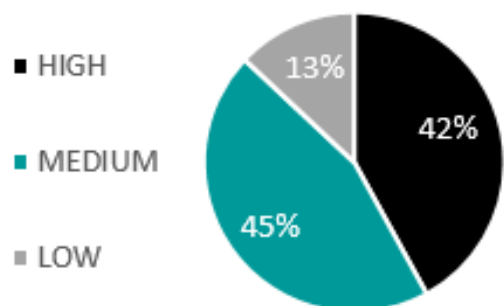
Wykres nr 24 – branża Media&E-commerce wyniki wskaźników obszaru Growth.

Badani z tego sektora chętnie poszerzają swoje kompetencje praktycznie, z wykorzystaniem doświadczenia – **Adapting Practical Approach** na poziomie 6.4p, jednak w niższym stopniu podejmują się działań związanych z poszerzaniem wiedzy specjalistycznej, nabywaniem nowych umiejętności czy szukaniem możliwości uczenia się – 4.5p (wykres nr 24).

5.5. Życie jest (szybkie) jak pudełko czekoladek

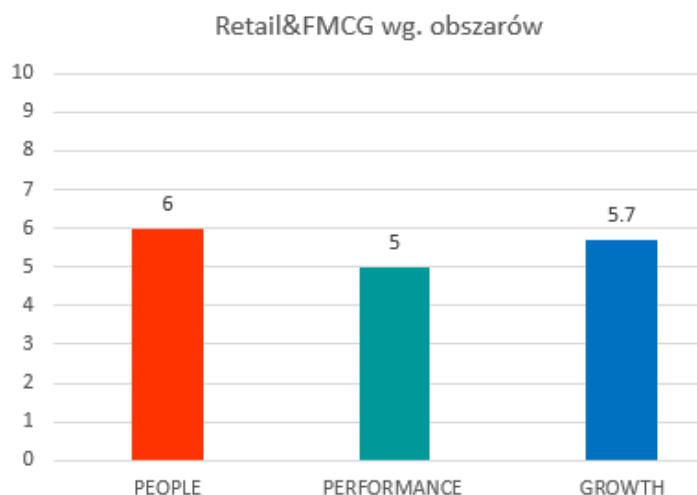
Branża **Retail&FMCG** niemal po równo rozkłada poziomy zwinności jeśli chodzi o poziom wysoki – 42% oraz średni – 45%. 13% badanych menedżerów pracujących w tej branży uzyskało niski wynik na skali ogólnej zwinności (wykres nr 25).

Retail & FMCG Agility Rating



Wykres nr 25 – branża Retail&Fmcg wyniki wg. poziomów zwinności.

Badani z tego sektora menedżerowie równie dobrze oceniają swoją zwinność we współpracy z ludźmi – **People** 6.0p, jak i w ramach własnego rozwoju – **Growth** 5.7p (wykres nr 26).

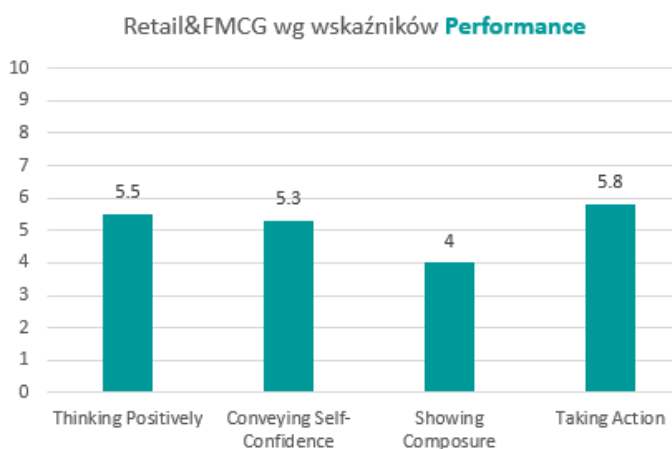


Wykres nr 26- Branża Retail&FMCG – wyniki zwinności w poszczególnych obszarach.

W obszarze **People** najwyżej została oceniona umiejętność związana z feedbackiem – otwartość na niego, zbieranie informacji zwrotnej czy zachęcanie do dzielenie się nią w sposób konstruktywny (*Inviting Feedback* – 6.3p). Jest to najwyższy wynik w tej kategorii w całej grupie badanych we wszystkich branżach, (wykres nr 27).



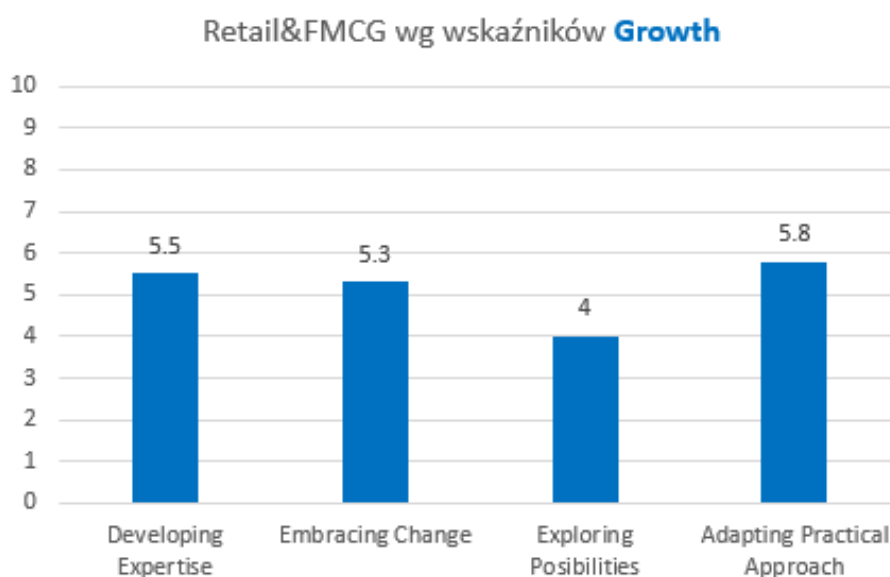
Wykres nr 27– branża Retail&FMCG - wyniki wskaźników obszaru People.



Wykres nr 28– branża Retail&FMCG - wyniki wskaźników obszaru Performance.

W tym sektorze znalazł się także jeden z najniższych wyników badania – *Showing Composure* – 4.0p, w którym menedżerowie nisko ocenili swoją umiejętność zarządzania stresem/presją. Na średnim poziomie uplasowały się wyniki w pozostałych kategoriach. W tym obszarze najwyższy wynik uzyskał wskaźnik *Taking Action* – 5.8p, czyli gotowość do szybkiego działania i podejmowania przez menedżerów inicjatywy.

W obszarze **Growth** badani menedżerowie z sektora **Retail&FMCG** pokazali swoją stronę do rozwoju – na poziomie niskim 4.0p została oceniona przez nich umiejętność związana z poszukiwaniem alternatywnych sposobów działania, lub wykorzystywaniem w praktyce konceptów teoretycznych (**Exploring Possibilities**). Mogłoby to oznaczać, że sektor ten charakteryzuje się niższą gotowością do tworzenia rozwiązań w oparciu o wdrażanie idei zawartych w opracowaniach teoretycznych, a chętniej korzysta z umiejętności podejścia praktycznego, które zostało ocenione przez badanych na poziomie 5.8p (**Adapting Practical Approach**), (wykres nr 29).



Wykres nr 29– branża Retail&FMCG - wyniki wskaźników obszaru Growth

**Damian Odzioba**

Executive Director

Consumer & Retail

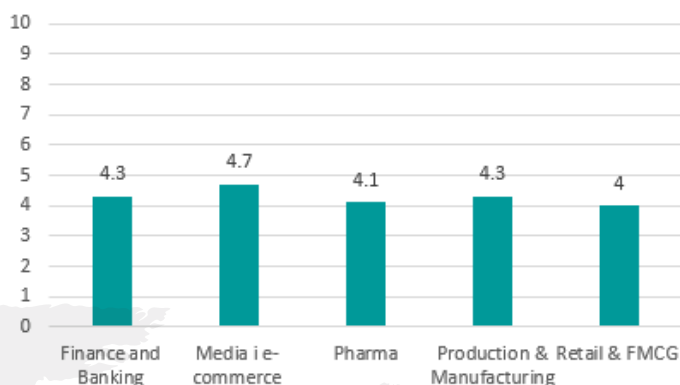
Morgan Philips Executive Search

66 Branża Retail&FMCG jak wiele branż została dotknięta kryzysem związanym z COVID 19. Z obserwacji na rynku wynika, że firmy z tego sektora obawiając się w tej chwili o swoją przyszłość, mniej inwestują w innowacje nowych produktów. Inflacja i niepewny rynek wzmocnią ten trend, ponieważ konsumenci będą chętniej sięgać po sprawdzone i już obecne na rynku produkty. Firmy jeżeli inwestowały – były to głównie inwestycje w zbudowanie kanału e-commerce, ponieważ jest to inwestycja, która może zapewnić obecnie organizacji dalszy wzrost. Menedżerom nie brakuje na pewno powodów do niepokoju – silny rynek pracy winduje wynagrodzenia przez co rosną koszty stałe. Rosną także koszty surowców oraz dystrybucji dóbr, co owocuje dodatkową presją na kadrę menedżerską na utrzymanie określonego poziomu zysku i marżowości. Czynnikiem stresogennym są także redukcje etatów w dużych strukturach. Firmy optymalizując koszty składają na barki pracowników dodatkowe odpowiedzialności. ”

6. Podsumowanie

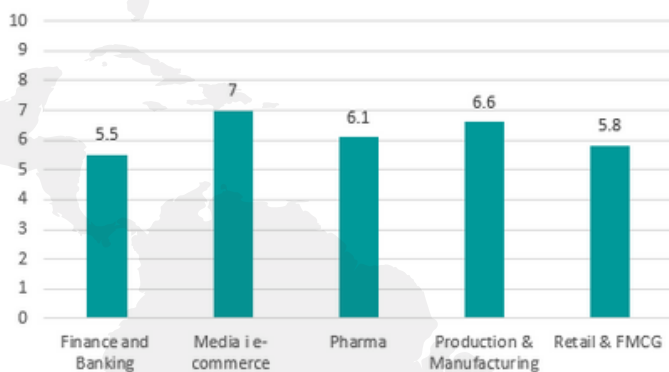
Ze spojrzenia na wszystkie badane branże płynie wniosek, że czynnikiem, który w największym stopniu ogranicza zwinność menedżerów jest ich obniżona odporność na stres. W większości badanych branżach czynnik **Showing Composure** jest relatywnie niski i oscyluje w granicach 4.0p. Relatywnie najwyższy jego wynik wskazali menedżerowie z branży **Mediów&e-Commerce**, natomiast najniżej ocenili zdolność do zarządzania emocjami w trudnych sytuacjach menedżerowie z branży **Retail&FMCG** (wykres nr 30)

Poszczególne branże wg. wskaźnika Showing Composure



Wykres nr 30 – wszystkie sektory - wyniki wskaźnika Showing Composure.

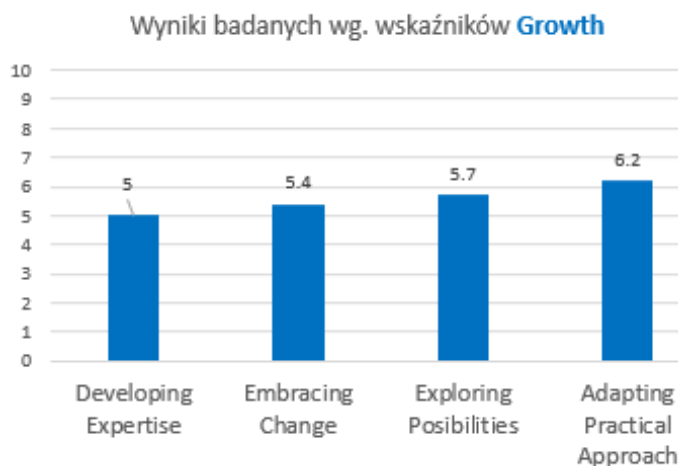
Poszczególne branże wg. wskaźnika Taking Action



Wykres nr 31 – wszystkie sektory - wyniki wskaźnika Taking Action.

Najbardziej wzmacniającym komponentem zwinności we wszystkich badanych grupach u kobiet i mężczyzn w zakresie **Performance** jest działanie – wskaźnik **Taking Action** jest jednym z najwyższych poziomów. To wskazuje, że menedżerowie podejmują działania i mają też gotowość do konfrontacji oraz przejmowanie inicjatywy (wykres nr 31). Takie umiejętności – brania odpowiedzialności i działania tu i teraz mają szczególne znaczenie w świecie **VUCA**.

To, co pozytywnie wpływa na zwinne działania badanych, to jest obszar **Growth** – wysoki wynik w tym zakresie oparty w dużej mierze na praktycznym działaniu oraz poszukiwaniu alternatywnych sposobów działania czy wykorzystywaniu w praktyce konceptów teoretycznych, pozwala badanym skuteczniej funkcjonować w zmiennym środowisku, gdzie brak gotowej recepty wymusza eksperymentowanie i otwartość na doświadczanie (wykres nr 32).



Wykres nr 32 – wszystkie sektory - wyniki wskaźnika Taking Action.



Wykres nr 33 – wszystkie sektory - wyniki wskaźnika Taking Action.

Dodatkowym wzmocnieniem w radzeniu sobie ze światem **VUCA** będzie gotowość badanych do szukania i otwartość na feedback. Jak pokazują wyniki – jest to obszar dużego potencjału, a w organizacjach nastawionych na szybką komunikację i szukanie informacji zwrotnych, będzie mógł być z powodzeniem rozwijany (wykres nr 33).

6. O nas

Wydawca: Morgan Philips Sp. z o.o.
Plac Trzech Krzyży 18, 00-499 Warszawa

Kontakt:



Monika Balwin

Principal Consultant
monika.balwin@morganphilips.com



Izabela Michaliszyn-Liwińska Career

Transition Practice Leader
izabela.michaliszyn-liwinska@morganphilips.com

MORGAN PHILIPS GROUP

Morgan Philips jest firmą doradczą z obszaru rekrutacji, zarządzania talentami i rozwoju pracowników. Jesteśmy obecni w 18 krajach, a z naszych biur obsługujemy ponad 5000 klientów na całym świecie. Dział Talent Consulting jest praktyką firmy, która wspiera naszych klientów w identyfikowaniu i rozwijaniu Talentów w ich organizacjach. Oceniamy i rozwijamy miękkie kompetencje liderów poprzez coaching, warsztaty rozwojowe, AC/DC, Oceny 360 stopni, Learning Development Center.

<https://www.morganphilips.com>

