

Jolanta Uran-Gędek

Autorka jest trenerem i konsultantem w Training Partners. Specjalizuje się we wdrażaniu systemów ocen okresowych, modeli kompetencyjnych oraz zmian organizacyjnych. Zarządza dużymi projektami szkoleniowymi i doradczymi.

KONTAKT:

jolanta.uran@trenerzy.pl.

Przez trudy do gwiazd (1)

Budowanie zespołu liderów zmian w Zakładach Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA
– studium przypadku

Jak zbudować zespół, który razem ze mną przeprowadzi konieczną restrukturyzację – takie pytanie postawił prezes dużej firmy produkcyjnej.

– Potrzebuję wybitnej drużyny, z którą przejdę przez trudne czasy – dodał.

Projekt zapowiadał się interesująco: reorganizacja działów, zmiana profilu produkcji, dywersyfikacja produktowa. Zmiany były niezbędne – to dla wszystkich było oczywiste. Chodziło o to, by przeprowadzić je skutecznie, szybko i z dużym zaangażowaniem załogi.

Jedno było pewne: rekrutacja zewnętrzna nie wchodzi w grę. Szukamy ludzi z wnętrza organizacji. Kluczowa dla tego projektu była ich wiedza o firmie, a zwłaszcza znajomość specyficznych procesów produkcyjnych. Branża, w której działali, wymagała też sporej wiedzy o rynku i konkurencji. Poza tym potrzebowaliśmy ludzi zdolnych nie tylko „pociągnąć” zmiany, lecz także – co było jeszcze ważniejsze – pociągnąć za sobą załogę. Powinni się więc wywodzić z tej załogi, inaczej zostaną potraktowani jak „spadochroniarze”.

Szukaliśmy 20 osób, które są głęboko przekonane o koniecz-

ności zmian, mają wizję przyszłości i wiedzą, co należy zreorganizować, a także posiadają odpowiedni potencjał (kwalifikacje i osobowość). By wyłonić taką grupę, przeprowadziliśmy projekt, którego etapy przedstawia poniższy schemat.

Etap I: określenie profilu lidera

Kluczowym zadaniem w pierwszym etapie projektu było stworzenie wzorcowego profilu „lidera zmiany”, dopasowanego do specyfiki firmy. Podczas kolejnych spotkań dokładnie analizowaliśmy charakter zadań, które czekały na potencjalnych liderów. Analizując poszczególne zadania i cele, przypisywaliśmy do nich elementy niezbędne do utworzenia profilu, takie jak wymagana wiedza, doświadczenie i cechy osobowości.

Efektem końcowym tego etapu było utworzenie listy kompetencji, które określały wymaga-

nia stawiane kandydatom na członków zespołu:

1. Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Logiczna i racjonalna analiza zaistniałej sytuacji z uwzględnieniem identyfikacji problemu, poszukiwanie dostępnych informacji, generowanie pomysłów oraz wykazywanie zdolności do zdecydowanego dokonywania wyborów spośród możliwych.

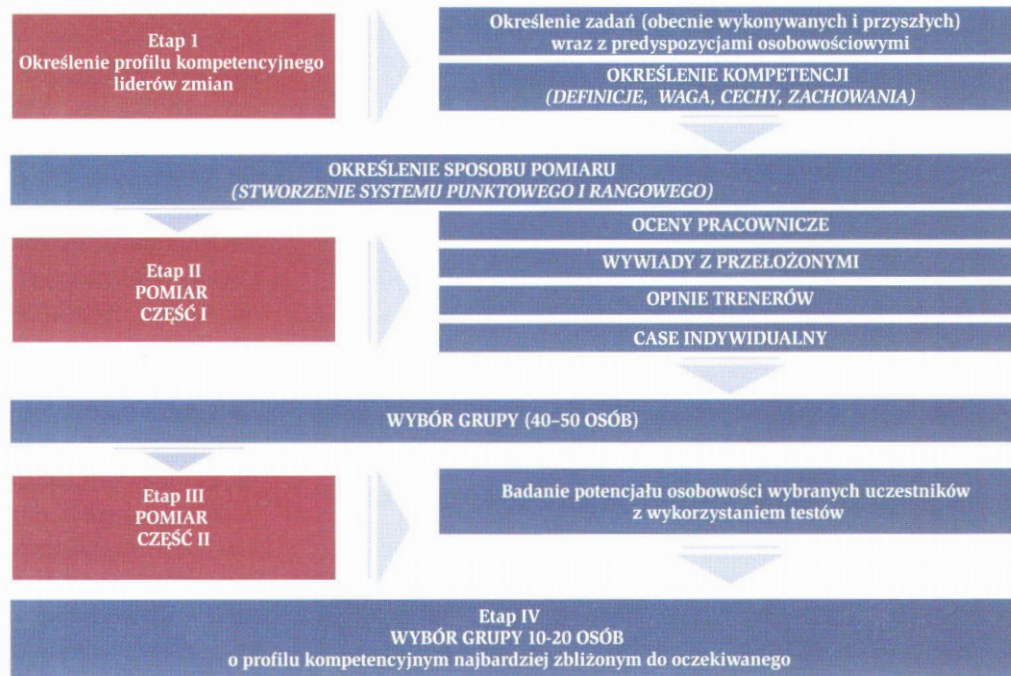
2. Proaktywność (innowacyjność, inicjatywa, kreatywność, elastyczność, poszukiwanie nowości, poszukiwanie zmian). Otwartość na nowe doświadczenia i unikanie rutyny, poprawianie efektywności pracy poprzez zmiany, innowacje i proaktywność. Traktowanie zmian bez lęków i obaw, a raczej traktowanie ich jako wyzwanie.

3. Zorientowanie na rezultat. Nastawienie na realizację ustalonych celów i zaangażowanie się w ciągłe osiąganie wysokich wyników.

4. Myślenie strategiczne. Ciągłe analizowanie swojego rynku,

SCHEMAT 1

Etap i działania w projekcie wyboru liderów zmian



przewidywanie zmian i strategii konkurencji, dostrzeganie przyszłych potrzeb i możliwości, myślenie w kategorii kosztów i zysków.

5. Umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne. Wykorzystywanie odpowiednich technik komunikacji i wywierania wpływu umożliwiających efektywne porozumiewanie się z podwładnymi, zarządem, związkami zawodowymi oraz aktualnymi i potencjalnymi klientami zewnętrznymi.

6. Kompetencje lidera zespołu. Inspirowanie i motywowanie pracowników do skutecznego działania, umiejętność przekonania ich do swoich pomysłów, nowych rozwiązań. Umiejętność nakierowania działań innych osób na osiągnięcie celów.

Oczywiście każda z tych kompetencji zawierała szczegółowy opis pożądanych zachowań, postaw i przykładów działań, aby w późniejszych etapach ułatwić ich identyfikację i ocenę.

Kolejnym krokiem było wprowadzenie pięciostopniowej skali oceny poszczególnych kompetencji. Wykorzystaliśmy skalę znaną już w firmie – stosowaną w systemie ocen pracowniczych. Spełniała ona nasze oczekiwania, a to, że była znana uczestnikom badania, było dodatkową korzyścią.

Po określeniu pełnej listy kompetencji pojawił się jeden ważny i nowy wniosek. Nie da się stworzyć jednego uniwersalnego profilu, adekwatnego dla całej organizacji. Konieczne stało się wyznaczenie dwóch: lidera handlowego i lidera produkcji.

Przedstawione na stronach 78-79 schematy prezentują różnice pomiędzy nimi.

W obu profilach jest wiele cech wspólnych: nastawienie na cel, asertywność, odporność na sytuacje stresowe, zdolność podejmowania szybkich decyzji i umiejętność motywowania zespołu. U lidera produkcji szczególnie ważne będą także: obowiązkowość i sumienność, nastawienie na jakość oraz naturalny autorytet w zespole podwładnych. Lider handlowy musi natomiast być dobrym negocjatorem i świetnie radzić sobie z ludźmi w każdych, nawet niesformalizowanych warunkach pracy. Dodatkowo jako pożądane zostały określone cechy związane ze zmiennością otoczenia (np. otwartość na doświadczenia).

Kompetencja – podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów.

Przejawy zachowań:

- opracowuje realistyczne plany, ustala konkretne i realistyczne cele i priorytety
- jest skłonny do podejmowania odważnych, nowatorskich decyzji
- analizuje wiele rozwiązań problemów
- ocenia efekty, szacuje korzyści i koszty podejmowanych decyzji
- dokonuje systematycznych i złożonych analiz przyczynowo-skutkowych, rozkładając zadania na czynniki pierwsze i poszukując najlepszych rozwiązań
- myśli perspektywicznie o następnych działaniach, przewidując możliwe trudności w realizacji zadań
- dokonuje hierarchizacji problemów i dobrze identyfikuje priorytety
- generuje złożone rozwiązania i dokonuje dokładnej oceny wartości każdego z nich, odnosząc się do wcześniej zidentyfikowanych priorytetów
- chętnie i zdecydowanie podejmuje decyzje
- skutecznie argumentuje własne decyzje, opierając się na przesłankach racjonalnych i logicznych
- w sposób zdecydowany wyraża swoje opinie i poglądy, nie obawia się formułowania niezależnych sądów, ale rozważa także argumenty innych
- w sytuacjach tego wymagających sprawnie i zdecydowanie broni własnego stanowiska
- podejmuje właściwe decyzje w sytuacjach trudnych i wymagających szybkiego reagowania
- intensywnie poszukuje informacji potrzebnych do podjęcia decyzji
- posiada umiejętność przewidywania przyszłych konsekwencji podejmowanych decyzji, w sytuacji, kiedy istnieje taka potrzeba, potrafi podjąć szybkie decyzje

Etap II: Ocena kandydatów

Gdy „wzorce” idealnych kandydatów były gotowe, przystąpiliśmy do poszukiwania osób spełniających wyznaczone kry-

teria. Pierwszym krokiem było sięgnięcie do informacji, które już posiadaliśmy – danych wpisanych do arkuszy oceny okresowej.

Rzecz jasna, nie analizowaliśmy wszystkich danych z arkusza. Wy-

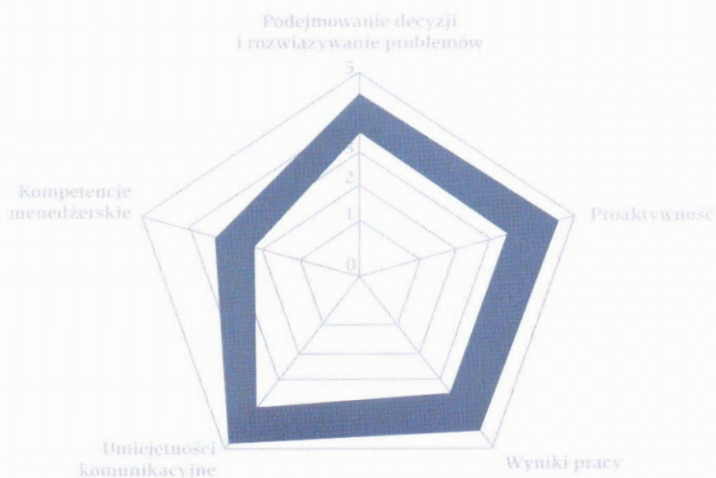
braliśmy tylko te wymiary, które były wspólne dla wszystkich kandydatów (umożliwiały porównanie) i adekwatne do przyjętego profilu lidera. Porównaliśmy oceny, które w arkuszach odnosiły się do następujących pytań:

- Wywiązuje się całkowicie z powierzonych mu zadań
- Jest dokładny, pracuje starannie. Wykonuje pracę zgodnie z normami jakości
- Wykonuje zadania terminowo i bez spóźnień
- Oszczędza materiały używane w pracy
- Chętnie podejmuje się dodatkowych zadań
- Zna techniki, procesy pracy i narzędzia pracy oraz posiada umiejętności wymagane do pracy na danym stanowisku. Potrafi skutecznie je stosować
- Podnosi swoje kompetencje związane z pracą. Szuka i aktywnie wykorzystuje możliwości rozwoju zawodowego
- Samodzielnie podejmuje zadania, wychodzące nawet poza zakres jego podstawowych obowiązków, gdy jest to korzystne dla interesu firmy
- Potrafi dostosować się do zmian

■ Udziela informacji w sposób jasny i zrozumiały, uważnie słucha innych, przekazuje informacje bez zniekształceń

Przeprowadziliśmy też serię wywiadów ustrukturyzowanych z bezpośrednimi przełożonymi. Na potrzeby rozmów stworzyliśmy kwestionariusz ankietowy, który składał się z 37 pytań. W skali ocen można było zaznaczyć odpowiedzi: wcale, czasem, często, bardzo często, zawsze.

SCHEMAT 2

Profil lidera handlowego

Pytania w kwestionariuszu miały formę behawioralną - odnosiły się do zachowań kandydatów, np.:

1. W razie potrzeby potrafi podejmować niepopularne decyzje
2. Bez większych problemów działa w nowym obszarze, nie posiadając uprzednich doświadczeń
3. Preferuje postępowanie zgodne z procedurami.

Oczywiście prowadziliśmy też bezpośrednią ocenę, podczas osobistych spotkań z kandydatami. W tym celu przygotowaliśmy dwa studia przypadku (sprzedażowy i produkcyjny), opisujące problemy związane z sytuacją firmy (spadek sprzedaży jednego z produktów, obniżenie jakości na jednej z linii produkcyjnych). Oba wymagały przeprowadzenia złożonej analizy przyczynowo-skutkowej i wyboru najlepszego rozwiązania.

Obserwacje kandydatów prowadziliśmy z wykorzystaniem specjalnego arkusza ocen. Odnosił się on do trzech zmiennych: umiejętności analizy problemu, oceny sytuacji z perspektywy różnych działów firmy oraz zdolności proponowania racjonalnych rozwiązań. Następnie, z użyciem programu statystycznego SPSS (205 kandydatów i trzy zmienne do oceny!) stworzyliśmy ranking 50 osób o najwyższych wynikach.

W ostatnim etapie badania poprosiliśmy uczestników o wypełnienie testu NEO-PI-R. Pozwala on na szczegółową i wnikliwą analizę osobowości.

Końcowym etapem selekcji było opracowanie indywidualnego

raportu dla każdego kandydata. Wnioski uporządkowane były według poszczególnych pięciu głównych wymiarów (każdy zawiera jeszcze sześć podskal), które były w badaniach oceniane. Prezes firmy otrzymał też raport końcowy. Zawierał on ranking osób, uporządkowany według stopnia spełnienia oczekiwanych kryteriów.

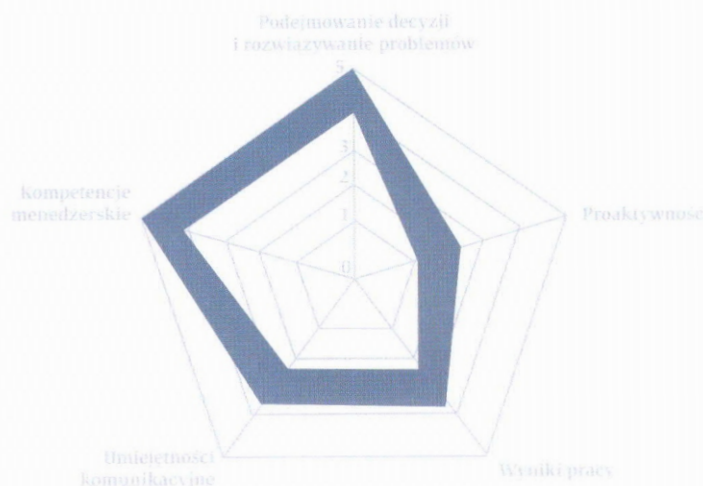
Końcowe odliczanie

Do zespołu zadaniowego powołano 20 osób o najwyższych kompetencjach, zgodnych z wypracowanymi profilami lidera handlowego i lidera produkcji. Zarząd kierował się naszym raportem, ale oczywiście ostateczny wybór mógł być inny niż nasze sugestie. Ranking opracowany przez zewnętrzną firmę doradczą nigdy nie jest gotową decyzją, a jedynie narzędziem ułatwiającym jej podjęcie.

Prezentowany projekt trwał cztery miesiące. Badaniem było objęte niemal 100 proc. kadry

SCHEMAT 3

Profil lidera produkcji



kierowniczej – 205 osób, wytypowanych przez dział personalny. Nie wzięto pod uwagę kierowników, którzy w niedługim czasie odejdą na emeryturę, oraz kilku osób, które jednoznacznie nie sprawdzały się na stanowisku kierowniczym i planowano wobec nich zwolnienia lub przesunięcia.

Oczywiście sam wybór liderów to nie koniec działań. Z wyłonionej grupy ludzi trzeba teraz stworzyć zgrany zespół. Konieczne jest jego umocowanie w strukturze firmy, określenie jego uprawnień, oraz przedstawienie załodze zadań stojących przed liderami.

UWAGA

W kolejnym numerze „Personelu i Zarządzania” przedstawimy, w jaki sposób liderzy zmian zostali umocowani w strukturze firmy, jak określono ich uprawnienia i zadania.