



Sukcesja w zakładach produkcyjnych



ul. Mysłowicka 15
01-612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl

WWW: www.projektgamma.pl

Szanowni Państwo!

W zakładach produkcyjnych w latach ubiegłych małą uwagę zwracano na przygotowywanie następców na stanowiska kierowników i brygadzistów.

Brak takich działań często powodował, że pracownik, który nagle został mianowany na stanowisko zarządzania, nie radził sobie z wyzwaniami.

Postanowiliśmy zebrać nasze doświadczenia ze współpracy z zakładami produkcyjnymi i podzielić się z Państwem naszymi dobrymi praktykami.

Życzymy owocnej lektury!

Zespół Gamma

Dlaczego to takie ważne?

Kiedy mowa o awansie w ramach obszaru funkcyjnego, najczęściej rozumiemy go jako awans pionowy na stanowisko koordynujące, a następnie menedżerskie.

Wyniki badania pokazują, że organizacje działające w Polsce coraz poważniej podchodzą do tematu zarządzania sukcesją. 74% badanych firm wskazuje, że prowadzi sformalizowany proces planowania sukcesji. Jest to znaczący wzrost w porównaniu z 38% w pierwszej edycji badania z 2010 roku.

Wyniki potwierdzają również, że wciąż jest to domena większych firm – w firmach zatrudniających do 200 pracowników planowanie następców, jeśli następuje, to jako działanie incydentalne, a nie sformalizowany proces.

Częściej też dotyczy ono firm międzynarodowych. Badania Instytutu Gallupa wskazują, iż tylko 17% pracowników uważa, że pracodawca w pełni wykorzystuje ich umiejętności, 63% przyznaje, że nic takiego nie ma miejsca, a 20% twierdzi wręcz, że są zniechęceni do aktywności.

Idea rozwoju sukcesorów różni się od idei rozwoju talentów w organizacji precyzją w oznaczeniu celu działań doskonalących. W przypadku talentów celem jest bowiem rozwój potencjału pracowników zakwalifikowanych do tej grupy i ich przygotowanie do przejścia na stanowiska o wyższym zakresie odpowiedzialności (menedżerskie, eksperckie lub kierowników projektów). W przypadku sukcesorów mamy zawsze do czynienia z konkretną osobą i konkretnym stanowiskiem. Celem działań rozwojowych jest rozwój kompetencji, wiedzy i doświadczeń wybranego pracownika (sukcesora) w zakresie umożliwiającym mu efektywne funkcjonowanie na konkretnym stanowisku sukcesyjnym. Trudność związana z rozwojem sukcesorów wynika również z faktu, że programy zarządzania sukcesją są najczęściej tajne.

Niezmiernie często bywa, że pracownik produkcyjny jest awansowany na stanowisko brygadzysty lub kierownika zmiany bez uprzedniego przygotowania.

Niejednokrotnie pracował na linii z osobami, którymi będzie za chwilę zarządzał. I taka perspektywa często rodzi obawy ze strony pracowników produkcji, pojawiają się pytania i wątpliwości:

- a co, jeśli nie sprawdzę się w tej roli?
- czy będę musiał wrócić na poprzednie stanowisko?
- przecież moi koledzy nie wybaczą mi, że im kazałem coś zrobić,
- ja nie wiem, czy zarządzanie ludźmi mi pasuje,
- będę pewnie w efekcie mniej zarabiał, bo przecież nie będę mógł już mieć płatnych nadgodzin.

Te i wiele innych dylematów powodują, że wartościowi pracownicy produkcji nie zawsze chcą pełnić funkcje zarządzające.

Kolejnym kłopotem, z jakim można spotkać się w zakładach produkcyjnych, jest brak zaangażowania dotychczasowych zarządzających do dzielenia się swoją wiedzą i dobrego przygotowania potencjalnych sukcesorów na swoje stanowiska.

Pytania i dylematy, z jakimi najczęściej się spotykamy:

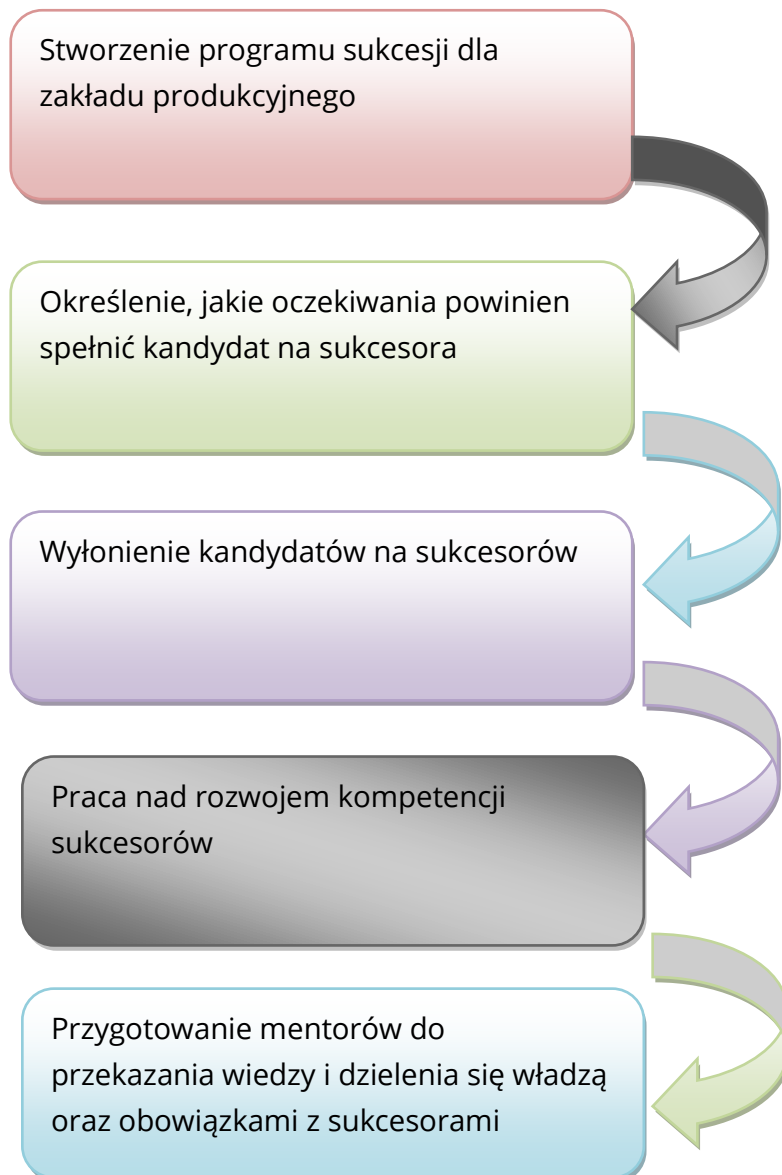
- czy już chcę mnie zwolnić, skoro mam przygotować kogoś na swoje stanowisko?
- czy ja sobie nie radzę, skoro mam mieć kogoś na swoje miejsce?
- po co to robić, ja się nigdzie nie wybieram, a jak będę szedł na emeryturę, to wtedy wszystko przekażę,
- ja sam się wszystkiego nauczyłem i nie będę teraz dawał na tacy.

Jak zatem poradzić sobie z takimi sytuacjami?

Należy przyjąć strategię sukcesji, która będzie w stanie przygotować potencjalnych kandydatów na stanowisko zarządzające. Nie tylko sam proces jest istotny, lecz także odpowiednie przygotowanie ludzi do tego procesu.

Przygotowanie zakładu do procesu sukcesji

Jak zacząć?



Stworzenie programu sukcesji dla zakładu produkcyjnego

Na tym etapie należy zająć się zastanowieniem, jak zakład produkcyjny ma wyglądać w przyszłości pod względem zarządzania.

Jaka jest pozycja na rynku zakładu jako pracodawcy? Czy pracownicy mają satysfakcję z pracy w tym właśnie zakładzie? Jak oceniają dotychczasowe zarządzanie przez obecnych przełożonych? Jest to bardzo ważna informacja w dobie deficytu pracowników produkcyjnych.

Należy zastanowić się, czy zarządzanie powinno ulec zmianie, czy pozostawić je na dotychczasowym poziomie. To kluczowe do określenia, jakich właściwie sukcesorów potrzebujemy. Czy polityka personalna firmy powinna ulec zmianie, żeby wyłonić jak najlepszych kandydatów na sukcesorów? Jaki cel obiera zakład we wprowadzaniu polityki sukcesji? W efekcie tych analiz należy w zakładzie przy udziale HR oraz pozostałych działów ułożyć zarys całego programu sukcesji.

W programie powinny być zawarte podstawowe założenia dotyczące zarówno kompetencji kandydatów, jak i działań, jakie muszą zastosować mentorzy, żeby w sposób jak najbardziej efektywny przygotować pracowników na swoje stanowiska.

Określenie, jakie oczekiwania powinien spełnić kandydat na sukcesora

Na tym etapie określa się oczekiwania wobec kandydatów na sukcesorów.

Jak zrobić to najbardziej efektywnie?

- Określić w porozumieniu z obecnym szefem zespołu, jakiego kandydata widzi jako sukcesora. Jakim zdaniem obecnego szefa ma mocne strony i jakie kompetencje już teraz posiada.
- Określić w porozumieniu z pracownikami, kto ich zdaniem jest najbardziej predysponowany do zarządzania tym zespołem – to nowatorskie, ale mamy doświadczenia z zakładów produkcyjnych, w których taki właśnie element spowodował, że pracownicy mogli poczuć się jako osoby mające wpływ na wybór kandydata. Jednocześnie byli później wsparciem dla sukcesora w realizacji zadań.
- Określić, jakie oczekiwania wobec kandydata mają przełożeni wyższego szczebla i jakie ich zdaniem kompetencje powinien posiadać.
- Określić przez dział HR, jakie kompetencje na danym stanowisku powinna posiadać osoba.

Należy przygotować proces, w jakim kandydaci będą wybierani, zastanowić się, jak będzie wyglądało działanie rekrutacyjne na stanowisko sukcesora i czy bazowa będzie tylko opinia dotychczasowego przełożonego.

Wyłonienie kandydatów na sukcesorów

Szanse na aplikowanie do funkcji sukcesora powinien mieć każdy, kto jest taką funkcją zainteresowany.

Najlepiej, żeby na stanowisko sukcesora było rekomendowanych kilka osób z zespołu. Wówczas jest szansa na porównanie osobowości i kompetencji kandydatów.

W samym procesie wyłonienia kandydatów powinny brać udział osoby z działu HR, ponieważ mają najczęściej przygotowanie do prowadzenia rozmów z kandydatami, jak również są bardziej obiektywne w swojej ocenie kandydata.

Każdy kandydat powinien odbywać taką samą rozmowę z osobami decyzyjnymi, brać udział w takich samych scenkach (jeżeli ma posiadać umiejętność rozmowy z pracownikiem).

Efektom takich działań będzie określenie, który kandydat spełnia najlepiej wymagania określone na funkcje sukcesora na danym stanowisku.

Po wyborze sukcesora będzie w zakładzie pewność, że propozycję objęcia funkcji sukcesora otrzymała osoba najlepiej spełniająca kryteria. Cały proces powinien być przejrzysty dla kandydatów i sprawiedliwy.

Praca nad rozwojem kompetencji sukcesorów

Po wyłonieniu osoby, która spełniała najwięcej oczekiwań, należy określić, jakie kompetencje i umiejętności powinny być rozwijane.

W rozwoju kompetencji należy posiłkować się szkoleniami, na których sukcesor będzie miał możliwość pogłębienia wiedzy z zakresu efektywnego zarządzania.

Dzięki temu wzmocni swoją pozycję, jako potencjalny przełożony i nauczy się komunikować z osobami, które wcześniej były współpracownikami.

W rozwoju umiejętności kluczową rolę odgrywa mentor, ponieważ to ta osoba przekazuje całą wiedzę, jaką posiada w zarządzaniu na danym obszarze.

Rozwój umiejętności powinien być przeprowadzony w sposób formalny, przy wykorzystaniu narzędzi mentoringowych. Dzięki takiej formie zarówno mentor, jak i sukcesor będą mieli pewność, że cel sukcesji jest osiągany etap po etapie.

Na koniec procesu sukcesji mentor będzie miał możliwość przeanalizowania, co podwładny już powinien umieć robić samodzielnie. Natomiast dla sukcesora będzie to informacja, co już powinien wiedzieć, a czego jeszcze powinien się nauczyć.

Przygotowanie mentorów do przekazania wiedzy i dzielenia się władzą oraz obowiązkami z sukcesorami

Osoba, która ma przekazać swoją wiedzę, powinna mieć motywację wewnętrzną do realizacji tego zadania. Wówczas jest otwarta na dzielenie się wiedzą tzw. ukrytą, która jest najbardziej cenna z punktu widzenia dobrego przygotowania sukcesora.

Może się zdarzyć, że mentor nie ma ochoty na przekazywanie swojej wiedzy i doświadczenia, jakie zdobywał przez lata. Dzieli się tylko wiedzą tzw. jawną, czyli powszechnie dostępną w zakładzie (procedury, procesy, zasady).

Nie ma sytuacji bez wyjścia i należy zrobić wszystko ze strony wyższej kadry zarządzającej, żeby mentor miał motywację wewnętrzną do przygotowania efektywnie sukcesora.

Najlepiej jest dowiedzieć się, co jest powodem takiej sytuacji, nie zostawiać mentora samemu sobie.

Istotnym elementem jest także odpowiednie przygotowanie mentora do dzielenia się wiedzą. Służą temu szkolenia mentoringowe, które mają za zadanie przygotować potencjalnych mentorów do dobrego przeprowadzenia mentoringu.

Natomiast oprócz szkoleń potrzebne są też odpowiednie warunki dla mentora, żeby miał czas na spotkania i omawianie z sukcesorem każdego etapu nauki. Dlatego najlepiej jest wspólnie z mentorem opracować cały cykl sukcesji, tak żeby nie zakłócał pracy mentora, a jednocześnie wspierał jego działania.

Sukcesja na stanowiska specjalistyczne

To inny rodzaj sukcesji, który ma za zadanie przygotować pracowników produkcji i pracowników zespołów wspierających produkcję do wykonywania codziennych czynności specjalistycznych.

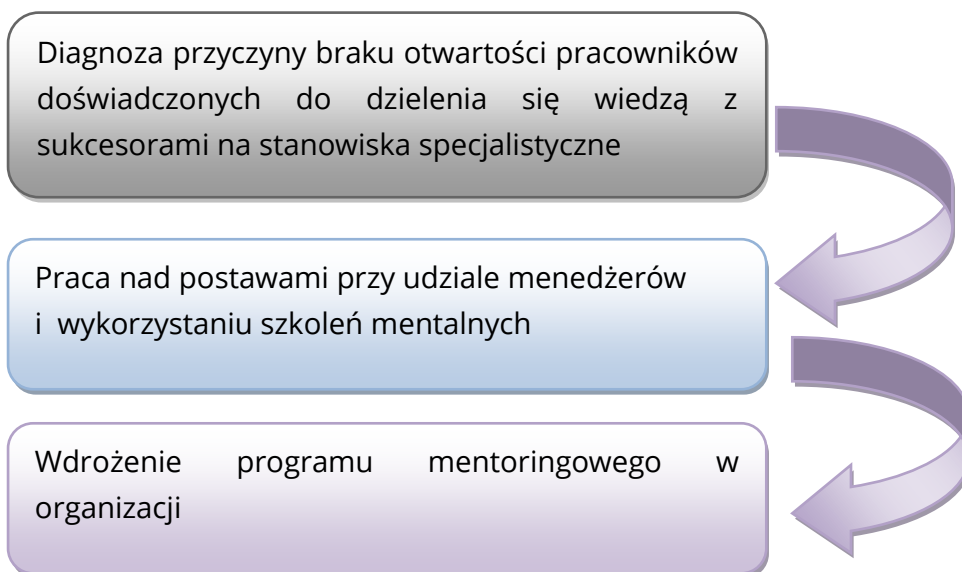
Największym kłopotem w tego typu przypadkach jest niechęć pracowników doświadczonych do dzielenia się wiedzą ukrytą (czyli wiedzą, która nigdzie nie jest spisana, a jest tylko i wyłącznie w samych pracownikach doświadczonych). Bardzo często bywa, że doświadczeni pracownicy musieli samodzielnie zdobywać wiedzę i doświadczenie i uważają, że ich sukcesorzy powinni przejść taką samą drogę.

To wyzwanie dla menedżerów i organizacji.

Trzeba zdać sobie sprawę z tego, że organizacja, w której każdy nowy pracownik przechodzi podobną drogę co doświadczony do pozyskania wiedzy, nie rozwija się dynamicznie, tylko stoi w miejscu.

Jak zatem poradzić sobie z taką sytuacją?

Służyć temu mogą opracowane przez naszych trenerów kroki prowadzące do pozyskiwania wiedzy ukrytej od pracowników doświadczonych.



Diagnoza przyczyny braku otwartości pracowników doświadczonych do dzielenia się wiedzą z sukcesorami na stanowiska specjalistyczne

Ta część działań ma za zadanie zdiagnozować, co jest przyczyną braku chęci do dzielenia się wiedzą ukrytą przez pracowników doświadczonych. Działania powinny być wykonane przez dział HR, ponieważ tylko wówczas uzyskane zostaną informacje, które będą miały znaczenie dla dalszych decyzji.

Najlepiej, żeby takie badania odbywały się w formie najbardziej komfortowej dla samych pracowników. Do wykorzystania są formularze, które zawierają konkretne pytania dotyczące diagnozy sytuacji.

Do takiej diagnozy powinna być wyznaczona grupa pracowników, którzy mają największe doświadczenie i którzy są przewidziani do pełnienia funkcji mentora wprowadzającego sukcesora na dany obszar.

Wyniki diagnozy powinny być jak najszybciej zaprezentowane menedżerom z danych obszarów.

Następnym etapem powinno być przygotowanie rozwiązań wspierających zmianę postawy pracowników doświadczonych.

Praca nad postawami przy udziale menedżerów i wykorzystaniu szkoleń mentalnych

W efekcie diagnozy przeprowadzonej przez dział HR powinny być opracowane działania po stronie menedżerów, które mają za zadanie zmianę postaw pracowników doświadczonych i zachęcenie ich do dzielenia się wiedzą ukrytą z sukcesorami.

Działania po stronie menedżerów powinny skupiać się na motywacji, podkreślaniu, jak ważna jest rola pracowników doświadczonych jako mentorów, mogą być również wdrożone instrumenty finansowe, jeżeli organizacja posiada budżet na tego typu działania.

Rolą menedżerów jest również wspieranie pracowników doświadczonych poprzez odciążenie ich od części zadań, jakie wykonują na stanowisku (np. obniżenie planu dla konkretnej osoby).

Drugim elementem wspierającym mogą być szkolenia skierowane na obszary mentalne. W trakcie takich szkoleń pracownicy zmieniają nastawienie do sukcesorów, zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że są ważną częścią organizacji i są potrzebni jako mentorzy dla nowych pracowników.

Wdrożenie programu mentoringowego w organizacji

Program mentoringowy jest przygotowany i wdrażany w organizacji jako część procesu HR.

Najczęściej pracownicy wytypowani do roli mentora są kierowani na szkolenia z tego obszaru.

Dobry mentor jest osobą otwartą, godną zaufania, będącą wzorem do naśladowania. Charakteryzuje się empatią i wysokimi kompetencjami interpersonalnymi.

Co takie szkolenia dają pracownikom wyznaczonym do roli mentora?

- rozwój kluczowych kompetencji interpersonalnych i mentorskich,
- usystematyzowanie i uporządkowanie swoich działań jako mentor,
- wzrost prestiżu i uznania,
- rozwój osobisty, refleksja nad sobą,
- poszerzenie horyzontów,
- możliwość wsparcia rozwoju innych,
- zwiększenie poczucia sensu swojej pracy.

Nie należy zapominać o docenianiu mentorów przez przełożonych i organizację.

Podsumowanie

Staraliśmy się przedstawić Państwu najlepsze praktyki, jakie uzyskaliśmy poprzez pracę z różnymi zakładami produkcyjnymi.

Dzięki współpracy z menedżerami i działami HR opracowaliśmy wiele narzędzi wspierających sukcesję oraz dzielenie się wiedzą.

Jednym z takich narzędzi wdrożonych w zakładzie produkcyjnym był **Corporate knowledge market**. Narzędzie i opracowane rozwiązania pozwoliły na zwiększenie sukcesji, która kończyła się osiągnięciem celów zarówno na poziomie sukcesora, jak i mentora.