
Lider przyszłości

Personel i Zarządzanie, maj 2008

Rozwój kompetencji menedżerskich w firmie Hager Polo - studium przypadku

Anna Syrek-Kosowska

Autorka jest doktorem psychologii, trenerem rekomendowanym przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, certyfikowanym Coachem ICC, ekspertem w Centrum Szkoleń i Psychologii Biznesu.

KONTAKT:

anna.syrekkosowska@csipb.pl

Agnieszka Chmiel

Autorka jest dyrektorem personalnym odpowiedzialnym za polskie spółki Grupy Hager.

KONTAKT:

agnieszka.chmiel@hager.pl

Silny partner, bogata oferta produktowa, mocne i nowoczesne zaplecze technologiczne pozwoliły niewielkiej polskiej firmie stać się jednym z głównym graczy na rynku elektroinstalacyjnym. Przed firmą pojawiły się nowe możliwości, ale i nowe wyzwania, a rozwój kompetencji menedżerskich stał się naturalną koniecznością i potrzebą samych menedżerów.

W 1993 roku niewielka firma Polo Systemy Elektroinstalacyjne rozpoczęła produkcję i sprzedaż osprzętu elektroinstalacyjnego w Europie Środkowo-Wschodniej. Wraz ze wzrostem znaczenia marki Polo na rynku polskim rosło też zatrudnienie, które po dziewięciu latach działalności osiągnęło poziom około 150 osób. Kolejny przełom w rozwoju firmy nastąpił w roku 2002 wraz z połączeniem się z francusko-niemiecką Grupą Hager. W ciągu zaledwie kilku lat firma z wielokrotniła swoje zatrudnienie, osiągając poziom ponad 500 osób, a szeroko rozumiana zmiana stała się motywem przewodnim codziennej pracy na wszystkich szczeblach rozwoju.

Firmy z grupy Hager obecne na rynku polskim to firma Hager Polo Produkcja Sp. z o.o., firma handlowa Hager Polo Sp. z o.o. oraz produkcyjno-dystrybucyjna Efen Sp. z o.o.

Analiza potrzeb rozwojowych

Hager Polo wykorzystuje i wdraża narzędzia zarządzania ludźmi, ich rozwojem i komunikacją w firmie. Dla zasobów ludzkich narzędziem i wskaźnikiem jakości jest system IIP (Inwestors In People). IIP weryfikuje politykę personalną w firmie, a jednocześnie wysoko stawia poprzeczkę firmie. Na podstawie pogłębionej analizy potrzeb rozwojowych kadry zarządzającej, przeprowadzonej w ścisłej współpracy z prezesem firmy i działem personalnym, został opracowany i wdrożony przez ekspertów - trenerów i coachów Centrum Szkoleń i Psychologii Biznesu - projekt Lider XXI wieku - Lider Przyszłości.

Projekt oddziaływań rozwojowych zaproponowany kadrze zarządzającej firmy Hager Polo zaplanowany został jako proces długofalowy, składający się z kilku połączonych ze sobą etapów. Od początku wdrażania spójny był także z promowaną w firmie kulturą organizacyjną, skoncentrowaną wokół idei organizacji uczącej się, otwartej na zdobywanie i wymianę doświadczeń, podejmowanie wyzwań w rozwoju osobistym, zawodowym i biznesowym.

Określenie kompetencji

W 2006 roku na podstawie wartości i kultury organizacji oraz jej celów firma Hager Polo opracowała system kompetencyjny. Zarządzanie przez kompetencje to część składowa strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Celem takiego zarządzania jest:

- rozwijanie zdolności i umiejętności pracowników,
- zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników,
- zagwarantowanie odpowiednich zasobów kompetencji,
- przygotowanie ludzi w organizacji do przyszłych zadań i zmian,
- wykorzystanie silnych stron kadry menedżerskiej i rozwoju słabszych.

Przed przystąpieniem do analizy potrzeb rozwojowych eksperci z firmy szkoleniowo-coachingowej skoncentrowali się na poznaniu działalności firmy, jej kultury organizacyjnej oraz miejsca, jakie zajmują w niej tzw. miękkie kompetencje kierownictwa (zobacz tabelę 1). Poznali wartości i

zasady, na podstawie których są budowane relacje wewnątrz kadry zarządzającej (profesjonalizm, entuzjazm, praca zespołowa, lojalność), a także wyzwania i cele rozwojowe dla całego zespołu, jak i oddzielnie dla każdego z jego członków. Na cele rozwojowe kluczowych menedżerów bezpośredni wpływ mają cele firmy związane ze znaczącym wzrostem obrotów oraz ekspansją na rynku. Organizacja potrzebowała liderów, stąd szczególny nacisk położono na rozwój umiejętności przywódczych kadry zarządzającej.

Ustalenie punktów kluczowych

Kolejnym krokiem w określeniu oczekiwań i potrzeb firmy było zapoznanie trenerów i coachów z profilami kompetencyjnymi kadry zarządzającej objętej projektem: dyrektora personalnego, dyrektora produkcji, dyrektora handlowego, dyrektora ds. reklamy i marketingu, dyrektora ds. kontrolingu i logistyki, głównej księgowej, kierownika działu informatyki, menedżera ds. pozyskiwania źródeł zaopatrzenia. Analiza profili została wzbogacona o wnioski płynące z przeprowadzanych rocznych rozmów rozwojowych i innych działań związanych z polityką zarządzania kapitałem ludzkim w firmie. Uzyskane informacje posłużyły do opracowania dla każdego z menedżerów tzw. punktów kluczowych, w których wskazany był rozwój kompetencji (zobacz tabelę 2).

Development Center

Następnym etapem był Development Center, którego celem była pełna diagnoza obecnego poziomu kompetencji miękkich menedżerów biorących udział w projekcie, określenie ich potencjału menedżerskiego, mocnych stron i obszarów rozwojowych. Development Center składał się z kilku części.

Zadanie grupowe

Pierwszą jego częścią były zadania grupowe, opracowane w formie studium przypadku, symulujące warunki zarządzania zbliżone do rzeczywistych w firmie Hager. W trakcie kilkugodzinnej symulacji uczestnicy mieli za zadanie w określonym limicie czasu wspólnie rozwiązać opisany problem, następnie dokonać jego prezentacji. Każdy z uczestników odgrywał wcześniej wylosowaną rolę dyrektora lub kierownika. Dodatkowym utrudnieniem było otrzymanie innej roli niż ta odgrywana na co dzień (np. dyrektor personalny odgrywał rolę

dyrektora produkcji). Zadania grupowe pozwoliły menedżerom spojrzeć na problemy w firmie z innej perspektywy.

Zadania indywidualne

W tej części projektu menedżerowie prowadzili tzw. trudne rozmowy z pracownikiem - w scenariuszach opisane zostały różne problemy pojawiające się w zarządzaniu pracownikami (na przykładzie sytuacji z życia firmy), zadaniem prowadzącego rozmowę było udzielenie informacji zwrotnej podwładnemu, a także rozwiązanie opisanego problemu w funkcjonowaniu pracownika. Każdy z menedżerów miał okazję być zarówno szefem, jak i w innej parze - pracownikiem. Innym zadaniem był tzw. koszyk zadań. Uczestnicy projektu zmierzali się z wieloma dokumentami opisującymi konieczne do wykonania w określonym czasie zadania i sprawy związane z działaniem firmy i zarządzaniem zespołem. Musieli wykazać się umiejętnością analizy dokumentacji, planowania czasu, delegowania uprawnień oraz skutecznością działania pod presją czasu.

Trenerzy i coachowie - asesorzy DC - dokonali oceny poziomu kompetencji w zakresie zdefiniowanych wcześniej punktów kluczowych i na tej podstawie opracowali raport dotyczący funkcjonowania całego zespołu menedżerów, indywidualne profile rozwojowe (zobacz tabelę 3), które zawierały opis kompetencji wraz z opisem poziomu wymaganego w firmie na danym stanowisku menedżerskim, wnioski z sesji DC, opis mocnych stron menedżera i obszarów rozwoju oraz projekt działań rozwojowych.

Rozmowy rozwojowe

W trakcie rozmów omówiono poszczególne zachowania w czasie ocenianej sesji DC ze szczególnym odniesieniem do mocnych stron i obszarów wymagających rozwoju. Sesje służyły także uzgodnieniu dalszych działań rozwojowych, które są pożądane z punktu widzenia trenerów i coachów pełniących funkcje assessorów procesu, jak i samych menedżerów. Wnioski rozwojowe dla całej badanej grupy oraz dla każdej z osób zostały również zaprezentowane prezesowi firmy i dyrektorowi personalnemu w postaci projektu Akademii Menedżera Hager Polo - Lider XXI wieku - Lider Przyszłości.

Kształtowanie lidera

Pogłębiona analiza potrzeb rozwojowych kadry menedżerskiej Hager Polo pozwoliła na precyzyjne określenie obszarów rozwojowych w obrębie kompetencji miękkich (zobacz tabelę 4), dotyczących zarówno całego zespołu, jak i poszczególnych menedżerów. Stworzyła możliwość zaproponowania - adekwatnych do potrzeb i indywidualnych oczekiwań - form dalszego rozwoju.

Akademia Menedżera Hager Polo - Lider XXI wieku - Lider Przyszłości składa się z cyklu szkoleń przeznaczonych dla całej badanej grupy menedżerów oraz procesów indywidualnego coachingu dla części dyrektorów. W ramach Akademii zaproponowano następujące szkolenia w formie interaktywnych treningów prowadzonych przez trenerów Centrum Szkoleń i Psychologii Biznesu:

- Zarządzanie emocjami własnymi i zespołu - interaktywna praca menedżerów w trakcie szkolenia ma na celu przede wszystkim wykształcenie umiejętności zarządzania własnymi emocjami poprzez:

- nabycie wiedzy i umiejętności wykorzystywania elementów psychologii emocji w pracy z emocjami własnymi i podwładnych,
- zwiększanie efektywności pracy zespołów pracujących w atmosferze otwartości i szczerości,
- ugruntowanie umiejętności zarządzania relacjami w grupie,
- rozwój inteligencji emocjonalnej;

- Zarządzanie konfliktem w zespole - w trakcie szkolenia uczestnicy:

- wykształcają umiejętności diagnozowania konfliktów w pracy menedżerskiej,
- nabywają umiejętności rozwiązywania konfliktów w grupie zadaniowej,
- wykształcają postawę lidera w zarządzaniu konfliktem,
- poznają rodzaje konfliktów i ich wpływ na rezultaty pracy,
- generują większą skuteczność pracy zespołów po sytuacjach konfliktowych;

Osiąganie tych celów jest możliwe dzięki przygotowaniu przez trenerów autorskich gier psychologicznych, symulujących rzeczywiste sytuacje konfliktowe w pracy oraz praktyczne łączenie wiedzy psychologicznej z praktyką biznesową w prowadzeniu treningu.

- Zarządzanie projektami w firmie Hager Polo - konstrukcja warsztatu opiera się na dwóch najważniejszych filarach: pogłębionej znajomości firmy, oczekiwań i potrzeb kadry zarządzającej oraz na eksperckim i autorskim opracowaniu warsztatu przez eksperta Centrum Szkoleń i Psychologii Biznesu - trenera z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami biznesowymi. Dzięki temu uczestnicy poznają metodykę zarządzania projektami i mają możliwość bezpośredniego przełożenia tej wiedzy na codzienne projekty realizowane w firmie oraz przećwiczenie ich w sytuacji warsztatowej, co z kolei gwarantuje wzmocnienie i utrwalenie nabywanej wiedzy, umiejętności, a także efektywniejsze wykorzystanie czasu szkolenia na realne działania biznesowe.

- Kreatywność i innowacyjność w zarządzaniu - warsztaty praktycznego zastosowania narzędzi, technik i metody kreatywnego myślenia w projektach biznesowych i zarządzaniu pozwalają rozwinąć twórczy potencjał kadry zarządzającej oraz kształtować postawę kreatywnego lidera inspirującego innych do ciągłej innowacyjności i doskonalenia swojej pracy.

Drugim równoległym procesem, który wspiera menedżerów w podnoszeniu poziomu kompetencji miękkich, jest coaching indywidualny dla tej części dyrektorów, dla których indywidualizacja procesu rozwoju jest najbardziej adekwatna i pożądana ze względu na zdiagnozowane obszary rozwoju kompetencji tzw. miękkich oraz indywidualne preferencje i oczekiwania.

Pokonywanie barier

Projekt wynikał z potrzeby samych menedżerów, chociaż część osób niekoniecznie była przekonana, aby sesja DC mogła rzeczywiście wskazać ich mocne i słabe strony w obszarze kompetencji miękkich czy też kolejne „szkolenia” nie będą przypadkiem tylko powtórką. Dużym wsparciem była postawa prezesa firmy, który wspólnie z dyrektorem personalnym prowadził z menedżerami rozmowy dotyczące ich oczekiwań, wątpliwości i zachęcał do kreowania tego projektu. Dużo emocji wzbudziły także indywidualne spotkania podsumowujące sesje DC zawierające *feedback* oraz propozycje coachingu dla poszczególnych osób. Coaching dla większości menedżerów był nowością, a jak każda nowość - u jednych wzbudził ciekawość i zainteresowanie, u innych raczej postawę obronną. Ponownie pomocna była postawa prezesa, który zachęcał do spróbowania „czegoś nowego”, w końcu zawsze

można się wycofać. Faktycznie już pierwsze indywidualne sesje coachingowe oponentów zmieniły w zwolenników tej metody. Dużą zasługą był profesjonalizm coacha i jego umiejętność indywidualnego podejścia do poszczególnych osób, a tym samym poczucie menedżerów, że to oni są współautorami sesji.

Wysoko oceniana jest także forma wdrożenia i prowadzenia projektu na terenie firmy: partnerskie nastawienie firmy zewnętrznej, eksperckie prowadzenie projektu na podstawie rzeczywistego i pogłębionego poznania potrzeb organizacji i osób uczestniczących w projekcie, połączenie szerokiej wiedzy psychologicznej i biznesowej praktyki w działaniach trenerów i coachów, interaktywne szkolenia, otwarcie na potrzeby menedżerów związane z formą prowadzenia działań rozwojowych.

Efekty wdrożenia

W firmie projekt Lider XXI wieku - Lider Przyszłości realizowany jest od dwóch lat, w ciągu których kadra menedżerska ma oprócz opisanych działań także dodatkową możliwość wymiany doświadczeń i wzbogacania swojej wiedzy poprzez stały kontakt z ekspertami z Centrum Szkoleń i Psychologii Biznesu e-mailowy bądź w formie dodatkowych sesji konsultingowych.

Projekt realizowany jest przy ścisłej współpracy z działem personalnym oraz z uwzględnieniem innych toczących się działań rozwojowych na terenie firmy. Dzięki temu jest w pełni dopasowany do zdiagnozowanych potrzeb i oczekiwań menedżerów, jak i bieżących celów i wyzwań stojących przed firmą.

Naturalnym uzupełnieniem projektu rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej są bliźniacze projekty przeznaczone dla kadry zarządzającej średniego i niższego szczebla zarządzania, czyli dla kierowników i brygadzystów. Ocena potencjału i kompetencji kierowników odbyła się na podstawie rocznej oceny kompetencji, oceny 360 stopni oraz rocznej rozmowy rozwojowej. Na podstawie tych informacji firma przygotowała szkolenia i warsztaty, na których rozwijane są kluczowe, z punktu widzenia zespołu i organizacji, kompetencje kierownicze. Obecnie firma jest w trakcie ewaluacji projektów przy wykorzystaniu narzędzi oceny kompetencji oraz długoterminowej oceny skuteczności szkoleń.

UWAGA

Lider XXI wieku to menedżer, który oprócz kompetencji merytorycznych, wiedzy, kwalifikacji zawodowych, doświadczenia biznesowego posiada w najwyższym stopniu rozwinięte umiejętności tzw. miękkie, które umożliwiają stanie się charyzmatycznym przywódcą, budowanie satysfakcjonujących relacji interpersonalnych na każdym poziomie zarządzania. Wymaga to przede wszystkim wysokiej świadomości samego siebie, umiejętności i wiedzy, w jaki sposób podnosić swoje kompetencje w tych obszarach, oraz motywacji do stawiania sobie celów rozwojowych i konsekwentnej ich realizacji.

TABELA 1

Grupy kompetencji miękkich w firmie Hager

Kompetencje bazowe – dotyczą wszystkich pracowników firmy	Kompetencje menedżerskie – dotyczą kadry kierowniczej i zarządzającej	Kompetencje specjalistyczne – dotyczą pracowników na różnych stanowiskach
<ul style="list-style-type: none"> ■ Partnerstwo i współpraca ■ Identyfikacja z firmą ■ Doskonalenie i otwartość 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planowanie ■ Rozwijanie i budowanie zespołu ■ Przywództwo ■ Delegowanie ■ Rozumienie biznesu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Komunikatywność ■ Analityczne myślenie i rozwiązywanie problemów ■ Kreatywność i innowacyjność ■ Podejmowanie decyzji ■ Odpowiedzialność ■ Cierpliwość i wytrwałość ■ Rzetelność i terminowość ■ Umiejętność negocjacji ■ Zdolności manualne ■ Dokładność i precyzja ■ Efektywność i wydajność ■ Wiedza fachowa i umiejętność jej zastosowania w praktyce

Punkty kluczowe (kompetencje tzw. miękkie) dla menedżerów:

- przywództwo
- wywieranie wpływu
- komunikacja interpersonalna
- prowadzenie zebrań i prezentacji
- rozwój zespołu i motywowanie pracowników
- planowanie i zarządzanie czasem
- prowadzenie rozmów rozwojowych z podwładnymi
- kreatywność i innowacyjność

TABELA 3

Opis wybranej kompetencji z profilu indywidualnego rozwoju

Kompetencja	Definicja – wymagany poziom w firmie	Wnioski z sesji DC
PLANOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> – potrafi w pełni ocenić oraz efektywnie wykorzystać predyspozycje poszczególnych członków zespołu, – potrafi konstruować roczne plany operacyjne (budżet, plan produkcji, zatrudnienia, sprzedaży), – potrafi budować zespoły i przydziela im odpowiednie zadania, trafnie rozplanowane w czasie, – zawsze dotrzymuje terminów realizacji zadań, – wykorzystuje odpowiednie narzędzia do bieżącego monitorowania realizacji zadań podległych zespołom i w razie konieczności dokonuje korekt planu, – jego kierunki działania są zgodne z polityką i planami firmy, – ustala priorytety dla kadry kierowniczej niższego szczebla, – planuje długofalowy rozwój pracowników. 	<p>Planuje działania precyzyjnie, ale nie zawsze trafnie.</p> <p>Zdarza się, że pomija istotne fakty, co wpływa na efekt jego działania.</p> <p>Stara się priorytetyzować zagadnienia, większość faktów interpretuje zgodnie ze swoim pierwotnym założeniem. W sytuacji presji czasowej miewa problemy z nadaniem odpowiednich priorytetów.</p> <p>Lubi być aktywny, w centrum uwagi, uważany i doceniany na forum. Bywa mało elastyczny, zależy mu na przeformowaniu własnego punktu widzenia. Większy nacisk kładzie na ostateczny wynik i rezultat, czasami kosztem relacji z innymi. Tym samym mniej istotny jest dla niego rozwój pracowników, a raczej ich wywiązywanie się ze swoich obowiązków.</p> <p>Potrafi ustalać krótko- i długoterminowe cele. Bardzo ambitnie podchodzi do zadania, zdarza się, że narzuca swoje zdanie innym i bardzo koncentruje się na sprawach bieżących, czasami zatracając szersze spojrzenie na strategię firmy.</p>

TABELA 4

Kompetencje tzw. miękkie kadry zarządzającej firmy Hager Polo

Mocne strony	Obszary rozwoju
<ul style="list-style-type: none"> – komunikacja interpersonalna – wywieranie wpływu na słuchaczy – prowadzenie prezentacji – rozwój zespołu i motywowanie pracowników – planowanie i zarządzanie czasem – wysoki poziom współpracy zespołowej 	<ul style="list-style-type: none"> – świadomość i zarządzanie własnymi emocjami w sytuacjach konfliktu i współpracy zespołowej – komunikacja interpersonalna w sytuacjach stresujących i konfliktowych – prowadzenie trudnych rozmów rozwojowych z podwładnymi – kreatywność i innowacyjność w rozwiązywaniu problemów – prowadzenie efektywnych zebrań i porad – przywództwo

Kluczowe korzyści wdrożenia projektu

W ocenie kadry zarządzającej najważniejszymi korzyściami z wdrożonego projektu są:

- wzrost świadomości kadry zarządzającej potrzeby permanentnego rozwoju kompetencji miękkich swoich i podległych pracowników,
- rozwój kompetencji menedżerskich istotnych z punktu widzenia rozwoju firmy i konieczności pielęgnowania kultury organizacyjnej,
- wzrost samoświadomości kadry zarządzającej swoich mocnych i słabszych stron oraz potrzeb rozwoju,
- wsparcie w przygotowaniu trójki menedżerów do odgrywania roli członków zarządu firmy,
- poprawa współpracy między kadrą zarządzającą.