

Jak optymalnie zbudować zespół managerów?



Budowanie zespołu managerów jest niezwykle trudnym zadaniem, wymagającym nakładu czasu, odpowiedniego przywódcy i rzadko odbywa się całkowicie od podstaw. Najczęściej proces ten przebiega na jeden z dwóch sposobów. Wraz z nowozatrudnionym szefem rekrutuje się również jego zespół i rekomendowanych przez niego specjalistów, drugą metodą jest zatrudnienie doświadczonego managera, który polega na istniejącym teamie, do którego pozyskuje się całkowicie nowych pracowników z rynku.

Siergiej Krasulenko

Stworzenie dobrego i efektywnego zespołu wymaga przede wszystkim znajomości podstaw psychologii, zasad zarządzania kapitałem ludzkim oraz umiejętności ich skutecznego wprowadzenia w zespole. Pod uwagę należy wziąć również wchodzące na rynek pracy pokolenie Y i wynikające z tego zagrożenia.

Pierwszy sposób: budowania nowego zespołu...

Pierwszą, najprostszą metodą tworzenia nowych struktur i organizacji nowego zespołu jest zatrudnienie posiadającego wysokie, udowodnione umiejętności managera wraz z jego dotychczasowym zespołem. Zaletą tego rozwiązania jest fakt, że grupa ta współpracując wcześniej miała czas, żeby się „zgrać”, dzięki czemu każdy z jej członków dobrze zna swoją rolę, zakresy wykonywanych obowiązków i odpowiedzialność za poszczególne zadania. Taki zespół posiada już swoją historię sukcesów i porażek, przez co ryzyko popełnienia podobnych błędów jest dużo mniejsze.

Minusem zatrudniania managera wraz ze swoim zespołem są pewne przyzwyczajenia oraz specyfika pracy wywodzące się z poprzedniej firmy. Każdy manager, a przez to i jego team, mają indywidualnie dostosowany do danej firmy sposób pracy. Dlatego zmiana środowiska pracy dla takiego zespołu zawsze niesie za sobą oprócz nowych wyzwań, także naukę całej kultury korporacyjnej, mentalności oraz reguł panujących w nowej firmie.

Wyjściem z takiej sytuacji jest dostosowanie psychologii i sposobu pracy teamu do nowych realiów, co zawsze jest czasochłonne i nigdy nie gwarantuje ostatecznego powodzenia. Drugim rozwiązaniem jest próba dostosowania firmy do specyfiki nowej kadry zarządzającej, co z kolei, jest bardzo trudne do wykonania. W międzynarodowych korporacjach jest to praktycznie niewykonalne, a w mniejszych firmach, gdzie zatrudniony zespół jest jedynie część struktur firmowych, takie rozwiązanie może przynieść więcej strat niż korzyści.

Drugi sposób...

Uniknięcie powyższych problemów i dylematów jest możliwe dzięki organizacji zespołu w oparciu o managera lub kilku nowych managerów, którzy budują swój zespół na podstawie obecnych pracowników oraz rekrutują nowych. Największą zaletą takiego rozwiązania jest zachowanie ciągłości wiedzy w firmie. Nie wszystkie zasady czy dobre praktyki ze względu na swoją specyfikę i objętość, dają się zapisać w regulaminie spółki. Bardzo często wiedza ta istnieje wyłącznie w umysłach wieloletnich pracowników. Dlatego w celu zagwarantowania i utrzymania konkretnego sposobu wykonywania pracy istotne jest, aby zatrzymać część zespołu posiadającego kilkuletni staż w danym podmiocie. Tacy pracownicy znają zarówno relacje wewnątrz spółki, jak i w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Kolejną zaletą metody budowania zespołu jest zminimalizowanie

szansy na popełnienia podstawowych błędów przez nową kadrę zarządzającą.

Zazwyczaj w początkowym okresie pracy nowy manager i jego zespół ma kilku pomocników, wywodzących się z doświadczonej kadry, którzy pełnią rolę doradczą. Jest to niezwykle cenna pomoc szczególnie w pierwszym okresie wdrażania się w nowe obowiązki. Trzecią zaletą takiej metody budowania zespołu jest możliwość odpowiedniego pozycjonowania się managera w nowym zespole. Pracując z kimś dłuższy czas zna się jego przyzwyczajenia, relacje, kulturę pracy, czy popełnione błędy, co jednoznacznie wpływa na postrzeganie takiej osoby. Dzięki cart blanche, nowy manager czy zarządzający może wykreować na nowo swój wizerunek i styl zarządzania.

Na niekorzyść takiego sposobu budowy zespołu przemawia fakt, że jest on dużo bardziej czasochłonny niż zatrudnienie sprawdzonego teamu. Nowy manager musi w krótkim czasie poznać pracowników, zrozumieć specyfikę i sposób wykonywania przez nich obowiązków, a także poznać ich kompetencje. Wyżej wymienione aspekty wymagają bardzo dużego wysiłku i nakładu czasu, jednak takie rozwiązanie jest bardzo skuteczne oraz przynosi lepsze efekty długoterminowe.

Metody zarządzania nowym zespołem

W procesie tworzenia skutecznego i lojalnego zespołu pracowników równie istotne, jak wybór sposobu jego budowy,

jest zastosowanie odpowiednich narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Należy pamiętać, że zarządzanie przez nowego managera grupą doświadczonych pracowników jest trudną kwestią, ponieważ posiadają oni swoje przyzwyczajenia i wewnętrzną relacyjność. Najczęściej taki zespół jest oporny na zmiany oraz może mieć konserwatywne podejście do nowych metod zarządzania. Optymalnym rozwiązaniem dla nowego managera, w pierwszym etapie obecności w firmie, jest rekrutacja zewnętrzna pracowników, którzy będą stanowić ok. 20 – 30 proc. składu zespołu. Taki limit procentowy pozwala na zachowanie odpowiedniej proporcji pomiędzy ciągłością wiedzy w firmie oraz wprowadzeniem elementu świeżości. Należy także pamiętać, że zwolnień nie rozpoczyna się od najstarszych i najbardziej doświadczonych pracowników, mają oni bowiem niezbędną i trudną do oceny wiedzę na temat historii, relacji i kultury pracy firmy.

W etapie wdrażania się managera do zespołu te osoby powinny być jego głównymi doradcami. Jeśli jest to zespół średniej lub dużej wielkości, należy zachować podstawowe pryncypia zarządzania i kierować się zasadą podziału „trójkowego”. Jedna osoba jest w stanie efektywnie zarządzać trzema osobami, każdy z nich koordynuje pracę kolejnych trzech itd.

Zarządzanie trzema osobami

W ten sposób tworzy się pewną „siatkę zależności” i strukturę zarządzania. Nie oznacza to całkowitej zmiany struktury organizacyjnej firmy, lecz budowę efektywnego systemu komunikacji. W początkowym etapie niemożliwa jest bezpośrednia współpraca managera czy osoby zarządzającej z kilkunastoma lub kilkudziesięcioma osobami. Podstawową barierą będzie stanowił brak czasu, zbyt duży napływ informacji oraz zrzucenie całej odpowiedzialności na jedną osobę. Zarządzanie trzema osobami jest optymalnym rozwiązaniem pozwalającym na jasny podział zadań i obowiązków według poziomów.

Jedyną wadą takiego systemu może być poczucie kompletnej izolacji pracowników z niższych szczebli w stosunku do osób zarządzających oraz prezesa. Jednak z punktu widzenia efektywnego zarządzania takie kontakty, poza integracją pracowników, nie mają sensu. Oczywiście należy

uniknąć wytworzenia poczucia totalnego oderwania zarządu, kadry managerskiej od szeregowych pracowników. Istnieje szereg narzędzi komunikacji wewnętrznej, które pozwolą na eliminację takiego ryzyka np. organizacja cyklicznych spotkań firmowych, godzin otwartego gabinetu prezesa, do którego można przyjść ze służbową lub prywatną sprawą, intranet czy gazетка wewnętrzna.

Wskazana różnorodność demograficzna

W tworzeniu zespołu, bądź w jego przebudowie, należy także zwrócić uwagę na sytuację demograficzną firmy. Z punktu widzenia osoby zarządzającej pożądane jest posiadanie pracowników z niemal każdej kategorii wiekowej. Gwarantuje to zarówno odpowiedni poziom doświadczenia – starsi pracownicy, jak i chęć podejmowania odważnych decyzji i inicjatyw przez młodsze pokolenie. Pracownicy powinni być przydzieleni do jednej z trzech grup wiekowych, która stanowi 1/3 składu zespołu. Pierwsza grupa to osoby najmłodsze do ok. 30 roku życia, drugą powinni stanowić bardziej doświadczeni, średni wiekowo i najaktywniejsi zawodowo, a trzecią osoby o największym doświadczeniu, w wieku przedemerytalnym. Takie rozwiązanie ma zaletę w postaci naturalnej wymiany pracowników. W sytuacji przejścia na emeryturę jednej osoby, inni przesuwają się do kolejnej poziom, równocześnie rekrutuje się pracownika należącego do pierwszej grupy. Kolejnym, często pomijanym narzędziem zarządzania zespołem jest zwrócenie uwagi na liczbę pracowników ze względu na płeć. Efektywne zarządzanie w tym względzie wymaga znajomości podstaw psychologii. Jeśli mamy do czynienia z pracą codzienną, skrupulatną to dużo efektywniej spisują się kobiety, natomiast w przypadku pracy wymagającej inicjatywy czy myślenia strategicznego skuteczniejsi będą mężczyźni. Wynika to z psychologii, a w efekcie i ze sposobu myślenia, zachowania oraz stylu pracy przypisanych do danej płci. Nie jest to jednak regułą. Takie podejście niesie za sobą zagrożenie w postaci stworzenia monokultury płciowej i działania według przewidywalnych schematów w danym dziale, zespole czy departamencie. Idealnym rozwiązaniem są zespoły mieszane, które są dużo bardziej

zmobilizowane do pracy, nowatorskie oraz posiadają cechy pracy typowe dla obu płci.

Pokolenie Y

W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy wziąć pod uwagę napływ pokolenia Y - młodych pracowników, którzy kierują się w pracy innymi wartościami niż starsze pokolenia.

Ich mentalność charakteryzuje się tym, że uważają oni osiągnięcie sukcesu za coś bardzo łatwego i wręcz naturalnego. Pokolenie to kieruje się innymi priorytetami i wartościami wynikającymi bardzo mocno z popkultury (kult młodości, sukcesu, zabawy). Niestety, osoby urodzone w latach 80-tych, które obecnie weszły na rynek pracy, bardzo często nie respektują sumiennego wykonywania obowiązków i powierzonych im zadań. Chcą szybko awansować i podejmować strategiczne decyzje, niestety młode osoby i ich psychika nie zawsze są na to przygotowane.

W tym aspekcie duża odpowiedzialność leży po stronie seniorów i doświadczonych pracowników, którzy dobrze rozumieją, że sukces jest mocno związany z jedynie ciężką pracą. Starsze pokolenie powinno stać się dla pokolenia Y mentorami uczącymi sumiennej i odpowiedzialnej pracy, a także reguł panujących w firmie. Ich rolą jest pokazanie, że awans i sukces może zostać osiągnięty dzięki kompetencjom i efektom.

Budowa zespołu managerów jest zadaniem trudnym, bardzo czasochłonnym oraz wymagającym konkretnych predyspozycji. Powinno się je zlecić jedynie doświadczonemu managerowi mającemu za sobą pasmo zarówno sukcesów jak i porażek, z których potrafi wyciągać wnioski i wprowadzać je do nowego zespołu. Dobry manager musi także znać tajniki i sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, podstawy psychologii oraz charakteryzować się zbiorem konkretnych cech przywódczych. Na rynku pracy tak trudno jest znaleźć osobę posiadającą wyżej wymienione cechy, która nie tylko podejmie się stworzenia nowego zespołu, ale przede wszystkim zagwarantuje jego ostateczny sukces. ■