

Podręcznik sukcesora



„Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców”
WND-POKL-05.05.02-00-236/12



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PODRĘCZNIK SUKCESORA

WND-POKL-05.05.02-00-236/12

„Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców”

Publikacja bezpłatna

Poznań, 2014



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu

WND –POKL.05.05.02-00-236/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 5.5 Rozwój dialogu społecznego, Poddziałanie 5.5.2 Wzmocnienie uczestników dialogu społecznego

Realizator projektu:

Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan
Ul. Księcia Wacława I 20c/2
71-667 Szczecin



Partnerzy projektu:

Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki
Ul. Michałowo 15
61-314 Poznań



Instytut HR Ewa Gordziej Niewczyk
Ul. Wiązowa 1d/4
62-002 Suchy Las



SPIS TREŚCI

1.	Sukcesja w organizacji	3
2.	Cele sukcesji, sposoby przekazywania wiedzy i umiejętności	12
2.1	Cele sukcesji	12
2.2	Szkolenia	14
2.2.1	Szkolenia stanowiskowe	17
2.2.2	Szkolenia poza stanowiskiem pracy	21
3.	Style uczenia się a sukcesja	23
4.	Sukcesja w ujęciu koncepcji Blancharda	29
5.	Sukcesja stanowisk kierowniczych	41
6.	Podsumowanie	52
7.	Raport z badań	54



1. Sukcesja w organizacji

Współcześnie, w wysoko konkurencyjnym środowisku, kapitał ludzki jest najważniejszą wartością organizacji, od której często zależy sukces biznesu. Obecne podejście do zarządzania, czy polityki kadrowej oraz sytuacja na rynku pracy pokazuje, że znacznie zmieniło się podejście do planowania zatrudnienia i kariery. Odchodzi się już od modelu, w którym pracownik przez całe swoje życie zawodowe zajmował jedno stanowisko – mówi się, że przeciętny absolwent zmieni swoją pracę przynajmniej pięć razy w ciągu życia¹. Wpłynęły na to przede wszystkim większe wymagania wobec pracowników takie jak poszukiwanie specjalistycznego wykształcenia i doświadczenia w danym obszarze, przez co unika się przypadkowych osób na danym stanowisku i braku profesjonalizmu. Kolejnym czynnikiem jest elastyczność pracowników – dzięki szkoleniom, czy dodatkowym studiom, są w stanie podjąć się bardziej różnorodnych obowiązków, czy też po prostu zajmować różne stanowiska, nawet te w odmiennych branżach. Innym elementem staje się także podejście psychologiczne do kariery. Aby poczuć się spełnionym w życiu zawodowym, ludzie często potrzebują wyzwań, a to wiąże się ze zmianą pracy. Inną motywacją jest również chęć wyższych zarobków, czy też podniesienie statusu społecznego. Współczesny rynek pracy charakteryzuje się dużą częstotliwością zmian i dużym stopniem niepewności. Zatrudniony pracownik nigdy nie jest pewien, czy za chwilę nie będzie musiał szukać innego zajęcia. Dotyczy to nie tylko pracowników niższego szczebla, ale i ekspertów, czy menedżerów. Działa to jednak i w drugą stronę – menedżer musi się liczyć z odpływem pracowników zarówno do innych firm, w tym konkurencyjnych, czy innych działów tej samej firmy, kończąc na oddziałach w innym mieście, czy innym kraju.

Efektywny menedżer musi mieć świadomość specyfiki sytuacji ekonomicznej, w której zarządza organizacją, a co za tym idzie świadomość specyfiki kapitału ludzkiego. Organizacja bowiem jest tworem, który funkcjonuje w pewnej przestrzeni i wykonuje swoje zadania za pośrednictwem ludzi, którzy tworzą tę organizację. Narzędziami, które pomagają w zarządzaniu obecnym w organizacji kapitałem ludzkim są: planowanie zastępstwa, zatrudnianie zastępstwa, czy planowanie sukcesji. Planowanie zastępstw polega na zarządzaniu ryzykiem – William J. Rothwell porównał je do zabezpieczenia, jakim jest

¹ Atwood C.G, 2007, Succession Planning Basics, American Society for Training and Development

obecność spryskiwaczy w pomieszczeniach biurowych z komputerami lub dzielenia zadań księgowych tak, by zredukować ryzyko oszustwa². Ta metoda przeciwdziała utracie kluczowych dla działania firmy pracowników poprzez wyznaczenie w każdym wydziale, czy zespole, paru osób, które zastąpią ich w razie potrzeby. Rekrutacja zastępstw ma na celu zatrudnienie w krótkim czasie nowych pracowników, którzy obejmą wakaty. Jest to wąska perspektywa, która nie gwarantuje dobrych efektów – pula potencjalnych pracowników jest mniejsza ze względu na ograniczenia czasowe. Często też rekrutacja odbywa się korzystając z zasobów spoza firmy, co oznacza, że przyszły pracownik będzie musiał poświęcić więcej czasu na wdrożenie oraz zasymilowanie z wizją, strategią, czy wartościami firmy.

Z kolei planowanie sukcesji jest procesem bardziej proaktywnym. Zakłada identyfikowanie osób wewnątrz organizacji, które mogą stać się potencjalnymi liderami i ich stały rozwój, który pozwoli im objąć wyższe stanowiska. Zasadnicza różnica między zatrudnianiem zastępstwa a planowaniem sukcesji polega na tym, że sukcesję planuje się zanim nastąpi kryzys kadrowy w organizacji, podczas gdy rekrutacja jest środkiem doraźnym w momencie, gdy taki kryzys już nastąpi. Dzięki temu, że w planowaniu sukcesji czasu na podjęcie decyzji dotyczącej objęcia nowego stanowiska jest więcej, wybór kandydata jest bardziej spójny ze strategią organizacji, a także istnieje większa szansa lepsze dopasowanie jego kwalifikacji, czy doświadczenia do stanowiska. Istotna w tym modelu jest również możliwość zebrania informacji zwrotnej od większej ilości osób. W przypadku zastępczego zatrudniania, opinie o potencjalnym pracowniku są zazwyczaj zbierane od osób uczestniczących w rekrutacji, tj. osób z działu HR, a także obecnych na niej menedżerów niższego lub wyższego szczebla. Tymczasem przy planowaniu sukcesji brane pod uwagę jest także zdanie współpracowników. Atwood określa planowanie sukcesji jako posiadanie właściwych osób we właściwym miejscu we właściwym czasie³.

Planowanie sukcesji to proces długoterminowy i ciągły. Etapami, które się na niego składają są modyfikacja strategii, badanie obecnego kapitału ludzkiego w organizacji, prognozowanie przyszłych trendów oraz stworzenie ustrukturyzowanego planu rozwoju pracowników tak, by mogli w przyszłości zająć stanowiska pracowników, którzy odejdą lub przejdą na emeryturę.

² Rothwell W.J., 2010, Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, AMACOM Div American Mgmt Assn

³ Atwood C.G., 2007, Succession Planning Basics, American Society for Training and Development

Początkowo termin sukcesji w organizacji ograniczał się do firm rodzinnych. Później jednak rozszerzono go na wszystkie organizacje, w których planowano zastąpienie prezesa zarządu, czy dyrektora generalnego. Dziś proces ten uważany jest jedną z dobrych praktyk, którą powinno się stosować w każdym przedsiębiorstwie, nie tylko do planowania zatrudnienia na najwyższych szczeblach organizacji, ale również na każdym poziomie, który wymaga od pracownika kierowania zespołem. Ponadto, planowanie sukcesji jest ważne dla takich aspektów funkcjonowania organizacji jak tworzenie i komunikowanie ścieżek kariery, ustalanie planów rozwoju i szkoleń, czy zrozumiały system zarządzania zasobami ludzkimi⁴.

Najważniejszą funkcją sukcesji jest jednak zapewnienie organizacji ciągłości działania (*ang. business continuity*). Ekstremalne doświadczenia, takie jak chociażby atak terrorystyczny na wieże World Trade Center w USA pokazały boleśnie jak istotne dla funkcjonowania firmy jest posiadanie grupy pracowników, którzy są w stanie przejąć obowiązki osób zajmujących kluczowe stanowiska w przypadku sytuacji kryzysowej. Koszt utraty pracownika, to nie tylko utrata jego umiejętności, ale także wiedzy na temat organizacji, którą nabył przez cały czas zatrudnienia. Oczywiście, sukcesja dotyczy również sytuacji, w których naturalny jest awans wewnątrz organizacji, a nie tylko utrata pracowników.

Przykład

W oddziale międzynarodowej firmy jeden z team leaderów awansuje na menedżera wyższego szczebla w innym dziale. Jest to jeden z kluczowych pracowników, zajmujących się specjalistycznym zespołem. Dodatkowo, zmiana ta ma miejsce w newralgicznym dla organizacji momencie, kiedy część zespołu ma zostać przeniesiona do nowej lokalizacji. Na trzy miesiące przed odejściem team leadera ze stanowiska, ogłoszona zostaje wewnętrzna rekrutacja. Ogłoszenie zawiera zarówno listę kwalifikacji, jak i obszary działania. Zarząd rozważa zarówno możliwość transferu pracownika z innego działu, jak i roszadę team leaderów w wyjściowym dziale, a także awans jednego z tzw. seniorów (pracowników najniższego szczebla, lecz z dłuższym stażem, którzy wspomagają działania team leaderów i szkoleniowców). Wszyscy pracownicy mają dostęp do szkoleń online, a oprócz szkoleń obowiązkowych istnieje możliwość zapisów na cykliczne warsztaty, a także dofinansowania kursów poza organizacją. Dodatkowo, każdy z team leaderów posiada doświadczenie na niższych szczeblach i posiada wiedzę procesualną.

⁴ Rothwell W.J., 2010, Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, AMACOM Div American Mgmt Assn

Jak widać z powyższego przykładu, dział HR w porozumieniu z zarządem zrezygnował z rekrutacji zewnętrznej i zdecydował, że wykorzysta kapitał ludzki, który już istnieje w firmie. To oznacza, że przyszły team leader będzie znał już misję, wartości oraz strategię organizacji i łatwiej będzie mu się wdrożyć w nowe obowiązki. Firma jest przygotowana na takie sytuacje i stale kształci swoich pracowników poprzez różnorodne szkolenia, warsztaty, a także możliwości uczestnictwa w wielu dziedzinach funkcjonowania firmy (seniorzy). Ważne jest także to, że każdy pracownik wyższego szczebla posiada doświadczenie na niższych szczeblach, dzięki czemu wspieranie procesowe podległych im pracowników przychodzi im bez trudu.

Prawidłowo przeprowadzona sukcesja nie odnosi się wyłącznie do sytuacji, w której pracownik opuszcza organizację, ale również, gdy nowa osoba zostaje w niej zatrudniona. To proces długofalowy, który polega na analizie organizacji i jej potrzeb, ustaleniu dostępnej w organizacji siły roboczej, a następnie wdrożeniu systemów, które pozwolą na rozwój takich liderów, którzy sprostają zaspokajaniu tych wymagań. W pierwszej fazie sukcesji, ustalony zostaje obszar działania. Czynnikiem, który ma największy wpływ na ten etap, jest strategia firmy. Wpisane w nią wartości, cele, czy misja wyznaczają kierunek działań organizacji, z kolei kapitał ludzki to środek, który pomaga te cele osiągnąć. Ważnym elementem planowania sukcesji jest również zdefiniowanie czynników zewnętrznych, niezależnych od strategii, które będą miały znaczenie dla polityki kadrowej (np. długotrwałe urlopy zdrowotne, macierzyńskie) oraz sytuacja ekonomiczna. Kolejnym krokiem będzie dobór osób, które będą brały udział w tworzeniu planów sukcesji. Powinni to być zarówno menedżerowie wyższego i średniego szczebla, kluczowi dla firmy eksperci i specjaliści, jak i pracownicy z długim stażem, a także członkowie działu HR. Gdy zespół jest już gotowy, należy stworzyć plan sukcesji. Priorytetem będzie identyfikacja kluczowych dla organizacji stanowisk i kompetencji, które są niezbędne do efektywnego wypełniania obowiązków istotnych dla funkcjonowania firmy, a także takich, które sprawiają, że przedsiębiorstwo będzie konkurencyjne w swojej branży. Dotyczy to zarówno kompetencji zawodowych (np. korporacyjnych, czyli procesów zachodzących w firmie, które są cechą immanentną systemu korporacyjnego), jak i osobistych (intelektualnych, czy interpersonalnych). Należy

wziąć pod uwagę również możliwości adaptacyjne pracownika oraz jego nastawienie na wyniki. Jak zauważa Kopera⁵, stanowisko może zostać zaliczone do sukcesyjnych, jeżeli:

- *ma znaczący wpływ na zachowanie ciągłości procesów biznesowych i/lub produkcyjnych*
- *odgrywa istotną rolę w procesach strategicznych lub ma decydujący wpływ na ich realizację*
- *ma znaczący wpływ na wypracowanie zysków*
- *ma znaczący wpływ na bezpieczeństwo procesów, ludzi i informacji*
- *zarządza dużym obszarem biznesowym i/lub kluczowym dla organizacji*
- *wymaga rozległej lub unikalnej wiedzy eksperckiej*
- *występuje duża trudność na rynku pracy w znalezieniu kandydata spełniającego wymagania na danym stanowisku*

Posiadając strategię przedsiębiorstwa, warto opracowywać zbiory kompetencji dostosowanych do określonych potrzeb organizacji. Jeśli do tego procesu zaangażujemy także pracowników, możemy liczyć na ich większe zaangażowanie w dalsze działania rozwojowe. Dodatkowo, zwiększymy tym samym poczucie tożsamości z firmą poprzez lepsze zrozumienie jej działania.

Gdy zidentyfikujemy już potrzeby organizacji i kluczowe stanowiska, musimy zdiagnozować dostępne zasoby kadrowe, biorąc pod uwagę możliwe przetasowania pracownicze, takie jak awanse, zwolnienia (dobrowolne lub związane np. z downsizingiem), wysłanie pracowników do oddziałów zamiejscowych, czy przejścia na emeryturę. Sukcesja dotyczy zarówno spodziewanego odpływu pracowników, jak i wydarzeń nagłych, ale również ma na celu wykorzystanie w pełni możliwości, czy talentów osób obecnych w organizacji⁶. Plan sukcesji powinien zawierać nie tylko środki potrzebne do przeprowadzenia tego procesu, ale także sposoby jego oceny. Należy również pamiętać, że każda organizacja ma inną specyfikę, do której należy dostosować plan sukcesji, ponieważ jej przebieg nie jest działaniem uniwersalnym⁷.

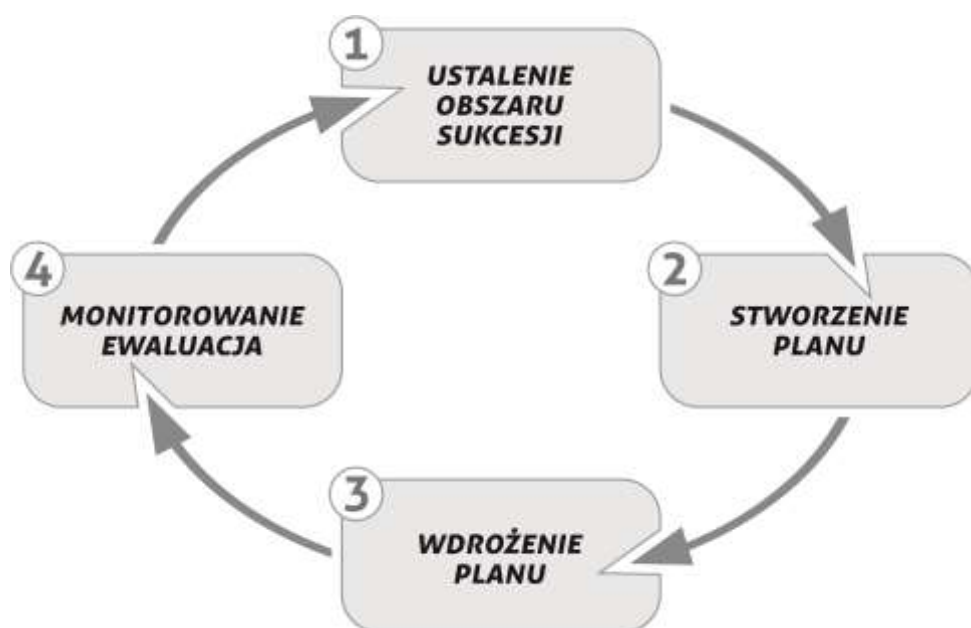
⁵ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl>

⁶ <http://www.nature.com/nbt/journal/v20/n2/full/nbt0202-201.html>

⁷ Etapy Planu Sukcesji zostały szczegółowo opisane w publikacji opracowanej w ramach projektu dostępnej na stronie projektu <http://dialog.instytut-hr.pl/> Gordziej – Niewczyk E., [Plan Sukcesji](#), Poznań 2013

Kolejną fazą jest wdrożenie planu sukcesji. Polega na wprowadzeniu coachingu, mentoringu, przeprowadzeniu szkoleń i doskonaleniu metod rekrutacyjnych, dzięki którym nastąpi lepsze dopasowanie personelu do wymagań organizacji. Wszystko to ma na celu rozwój pracowników, a tym samym zapewnienie puli talentów, które będą mogły być wykorzystane do przejmowania wyższych stanowisk w przyszłości. Na tym etapie bardzo ważne jest komunikowanie pracownikom postępów w sukcesji, a także jej celów.

Ostatnim elementem cyklu jest monitorowanie i ocena wdrożonego planu sukcesji. Dzięki niemu możliwe jest wprowadzenie poprawek, czy modyfikacji w procesie. Ocena dotyczy założonych początkowo celów i zgodności efektów ze strategią organizacji.



Rys. 1.1 Etapy sukcesji⁸

⁸ Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.mrsc.org/artdocmisc/ibarrasucplanning.pdf>



Planowanie sukcesji jest stosunkowo młodym procesem, któremu brakuje standaryzacji. W związku z tym nadal obecne są w nim błędy i niedopatrzenia. Przyjrzyjmy się najczęstszym z nich:

- **brak wiedzy na temat zadań wykonywanych na danym stanowisku**

Zdarza się, że sukcesją w firmie zajmują się osoby, które nie zdiagnozowały kluczowych obowiązków potrzebnych na danym stanowisku. W takiej sytuacji, wybór kandydata często jest podyktowany subiektywną oceną lub uniwersalnymi wymaganiami, które nie uwzględniają charakterystyki danej organizacji. Tylko adekwatny dobór kandydata do wykonywanych w przyszłości zadań poprzedzony dokładną analizą będzie skutkował powodzeniem sukcesji.

- **brak rozeznania w obecnym w organizacji kapitale ludzkim**

Menedżerowie, którzy funkcjonują w oderwaniu od dostępnych w organizacji zasobów ludzkich, często mogą nie wykorzystywać jej potencjału i niepotrzebnie szukać pracowników spoza firmy lub awansować osoby, które na to nie zasłużyły. Może to powodować niepotrzebne koszty związane z rekrutacją, podczas gdy idealny kandydat był na wyciągnięcie ręki wewnątrz organizacji. Dodatkowo, takie podejście powoduje frustrację pracowników, którzy czują się niedocenieni i zdemotywowani.

- **brak czasu**

Planowanie sukcesji w sytuacji kryzysowej często podyktowane jest presją czasu, szczególnie jeśli nie jest to proces ciągły, lecz wyłącznie doraźny. Dodatkowym zagrożeniem jest sytuacja, w której osoba, która kieruje sukcesją, zaniedbuje ten proces ze względu na ilość wykonywanych przez siebie obowiązków.

- **brak sformalizowanego procesu, grupy**

Jeśli w organizacji nie istnieje specjalny zespół, który zajmuje się planowaniem sukcesji (np. dział HR we współpracy z osobami z zarządu), zadanie to może zostać powierzone przypadkowej osobie, która będzie prowadzić proces w sposób chaotyczny i niekompetentny. Bez ustalenia standardów sukcesji i jej etapów, ma ona charakter spontaniczny, co wiąże się z dużym ryzykiem niepowodzenia.

- **nieznajomość kultury organizacyjnej i potrzeb organizacji**

Sukcesja musi być przeprowadzona zgodnie ze strategią firmy, jej misją, wartościami i aktualnie podejmowanymi zadaniami. W przeciwnym razie bowiem, nawet gdy pracownik, który zastępuje poprzedniego na określonym stanowisku jest kompetentny, może nie posiadać cech, czy konkretnej wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań zgodnie z wyznaczonym przez zarząd kierunkiem, czy też nie wypełniać zadań w sposób, który zaspokoi rzeczywiste potrzeby organizacji.

- **problemy związane z wynajęciem zewnętrznej firmy rekrutacyjnej (*head hunters*)**

Pracownicy, którzy dowiedzą się o poszukiwaniach organizacji wśród pracowników z zewnątrz, mogą zdecydować się na odejście, co spowoduje jeszcze większą utratę zasobów ludzkich. Zewnętrzne firmy rekrutujące często kładą nacisk na krótki termin znalezienia pracownika, a nierzadko prowadzą też równoległe poszukiwania dla paru przedsiębiorstw. Nie znając wewnętrznej perspektywy dotyczącej potrzeb i strategii danej organizacji, a przede wszystkim specyfiki zadań wykonywanych na danym stanowisku, firma zewnętrzna może zawęzić grono potencjalnych pracowników, a także nieumiejętnie dopasowywać kandydatów.

Nieprawidłowo przeprowadzona sukcesja prowadzi przede wszystkim do zaburzenia funkcjonowania organizacji. Wiąże się również z wysokimi kosztami i chodzi tu nie tylko o środki pieniężne wydane na proces niejednokrotnie ponawianej rekrutacji, czy też stratę czasu, który mógł być poświęcony na wykonywanie obowiązków, ale także o wizerunek firmy, który jak wiadomo, bardzo trudno później odbudować.

Pomimo wielu pułapek, na które mogą się natknąć osoby przeprowadzające sukcesję, jest to proces wartościowy i niezbędny. Jak pokazują badania HRM PARTNERS SA pod hasłem „Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie”, 74% badanych firm prowadzi sformalizowany proces planowania sukcesji. Autorzy badania zauważają, że wynik ten wzrósł o 38% w porównaniu z pierwszą edycją badania z 2010 roku. Nadal jednak, planowanie sukcesji jest najbardziej rozpowszechnione w dużych firmach – w *firmach zatrudniających do 200 pracowników planowanie następców, jeśli następuje, to jako działania incydentalne, a nie sformalizowany*

*proces. Częściej też dotyczy on firm międzynarodowych*⁹. Najczęściej występującym etapem sukcesji jest identyfikacja kluczowych stanowisk – aż 95% badanych organizacji przyznaje, że jest to element ich działania sukcesyjnego. Autorzy badania jednak podkreślają, że *zmienia się jednak nieco struktura stanowisk zaliczanych do tych kluczowych. Wcześniej relatywnie częściej grupa kluczowych stanowisk obejmowała te menedżerskie i nie tylko wyższego szczebla. Obecnie firmy koncentrują się na stanowiskach specjalistów/ekspertów z kluczowych obszarów organizacji i na wyższej kadrze kierowniczej*¹⁰.

W celu uniknięcia błędów podczas przeprowadzenia sukcesji w organizacji musi istnieć odpowiednia grupa, która jest odpowiedzialna za jej przeprowadzenie. Szczególnie ważna jest tu współpraca działu HR z zarządem, czy menedżerami wyższego szczebla. Dyrektorzy generalni i kierownicy poszczególnych działów biorą udział w tworzeniu strategii organizacji, a także diagnozują jej potrzeby. Określają również jakie są wartości organizacji, które z kolei tworzą kulturę organizacyjną. Do ich zadań należy wyznaczanie kierunku działań, a także planowanie możliwych zmian¹¹. Tymczasem dział HR bierze udział w rekrutacji, zatrudnianiu, ocenie pracowników, a także rozwijaniu potencjału kapitału ludzkiego w organizacji poprzez szkolenia. Jak widać, to zarząd decyduje o kształcie organizacji i analizuje jej potrzeby w odniesieniu do wymagań otoczenia. Jest również odpowiedzialny za podejmowanie takich działań, które będą te potrzeby zaspakajać. Nie jest to jednak proces skuteczny, jeśli zarząd nie korzysta ze wsparcia pracowników zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Polityka kadrowa bowiem ma decydujący wpływ na to, czy wybrani na stanowiska pracownicy będą spełniać oczekiwania zarządu i czy organizacja będzie zmierzać w wyznaczonym przez menedżerów kierunku¹².

2. Cele sukcesji, sposoby przekazywania wiedzy i umiejętności

2.1 Cele sukcesji

Do głównych celów sukcesji należy zapewnienie ciągłości działania (*business continuity*). W przypadku nagłego zdarzenia, np. niespodziewanego odejścia ważnego dla firmy pracownika, czy też śmierci dyrektora generalnego, ważne jest, aby nie dopuścić do

⁹ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl/>

¹⁰ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl>

¹¹ Plan działań związanych z sukcesją dostępny w publikacji opracowanej w ramach projektu dostępnej na stronie projektu <http://dialog.instytut-hr.pl/> Gordziej – Niewczyk E., *Plan Sukcesji*, Poznań 2013

¹² Więcej o przekazywaniu wiedzy w publikacji Kośmicka M., Kośmicki S., Nowak A., *Podręcznik Mentora*, Poznań 2013

zatrzymania procesów w organizacji. Żadna firma nie może sobie pozwolić na przerwę w działaniu ze względu na problemy kadrowe. Dlatego też, tak ważne jest, aby wprowadzić strategię sukcesyjną, która zapobiegnie takim sytuacjom. Ciągłość działania z kolei prowadzi do kolejnego celu sukcesji, jakim jest stabilność organizacji. Daje ona poczucie bezpieczeństwa nie tylko pracownikom firmy, ale i jej klientom, czy partnerom. Posiadanie planu sukcesji powoduje, że wzrasta poziom zaufania i umacnia się pozytywny obraz firmy. To powoduje, że organizacja przyciąga więcej talentów do grona swoich pracowników, a także większą ilość partnerów oraz klientów chętnych do współpracy. Nie można tu przy okazji pominąć celu, jakim jest utrzymanie obecnego w organizacji kapitału ludzkiego. Jeśli pracownicy mają świadomość, że ich potencjał zostanie doceniony, a także rozwijany przez organizację, będą rzadziej z niej odchodzić.

Planowanie sukcesji jest także świetnym motywatorem- odwołuje się zarówno do motywacji wewnętrznej, takiej jak chociażby motywacja osiągnięć, jak i zewnętrznej, ponieważ z awansami łączą się zwykle także wyższe zarobki. Pracownik firmy, w której opracowana jest strategia sukcesyjna, z większą łatwością rozumie ścieżki kariery, a także nie myśli o odejściu, ponieważ wie, że organizacja zapewni mu rozwój i zaspokoi jego aspiracje. Organizacja implementując plan sukcesji komunikuje swoim pracownikom, że są dla niej ważni, co buduje lojalność oraz motywację pracownika¹³.

Z kolei rozwój pracowników oznacza także rozwój samej firmy, to kapitał ludzki wyznacza wartość organizacji i świadczy o jej poziomie, czy kulturze organizacyjnej. Ponadto, organizacja, w której stosowane jest planowanie sukcesji, staje się bardziej konkurencyjna na rynku. Nacisk położony na rozwój pracowników i budowanie zróżnicowanego kapitału ludzkiego bowiem powoduje, że ich umiejętności stają się bardziej elastyczne i można je stosować na wielu stanowiskach. To oznacza, że organizacja może przejmować nowe procesy na rynku, również od swojej konkurencji, która nie angażuje się tak mocno w proces podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Posiadanie planu sukcesji pozwala też na skuteczne wypełnianie strategii firmy, ponieważ dostarcza środków do wypełnienia jej zadań. Dzięki niemu, menedżerowie posiadają standardy kwalifikacji i kompetencji liderów, czy menedżerów, co ułatwia identyfikację i wsparcie potencjalnych talentów. Pozwala to również na odejście od modelu reaktywnego

¹³ Kontrakt mentor sukcesor- film instruktażowy, http://youtu.be/7_sS87gu8UY

w planowaniu karier, czyli zatrudniania kogokolwiek, kto jest w danym momencie dostępny w sytuacji szukania zastępstwa. Celem sukcesji jest także uniknięcie przedwczesnych awansów. Poprzez planowanie sukcesji pracownik jest gotowy do objęcia wyższego stanowiska, gdy nadarzy się taka sposobność¹⁴.

W jaki sposób zatem planowanie sukcesji przygotowuje pracownika do zajęcia wyższego stanowiska? Przede wszystkim przez strategię przekazywania wiedzy i umiejętności. *Kapitał intelektualny staje się kluczowym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Ludzie są traktowani jako potencjał, który należy rozwijać, a nie jako koszty.(...) Budowanie kapitału intelektualnego powinno się odbywać w ramach celowego kształtowania procesu rozwoju pracowników, opartego na nowoczesnych narzędziach służących ciągłemu rozwojowi kompetencji*¹⁵. Metodami transferu wiedzy są mentoring, coaching, szkolenia, szkolenia stanowiskowe, konsultacje, e-learning, czy warsztaty¹⁶.

2.2 Szkolenia

Proces rozwoju pracownika rozpoczyna się w momencie podjęcia przez niego pracy. Często wejście nowej osoby w struktury organizacji zaczyna się od szkolenia. Szkolenie to według Manpower Services Commission (1981) *zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy i umiejętności poprzez uczenie się i osiąganie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań; jego celem jest zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb organizacji w zakresie dysponowania adekwatnym do celów biznesowych kapitałem ludzkim*. Pocztowski uważa, że *szkolenie zawodowe to wszystkie celowe i systematyczne działania przedsiębiorstwa, które są skierowane na pogłębianie lub poszerzanie określonych elementów potencjału pracy oraz na wyposażanie go w nowe umiejętności, zgodnie z bieżącymi i przyszłymi potrzebami firmy*¹⁷. Z kolei L. Zbiegień-Maciąg utożsamia szkolenie z *poszerzaniem już zdobytych kwalifikacji, wiedzy (i jej ugruntowaniem) oraz nabywanie*

¹⁴ Atwood C.G, 2007, Succession Planning Basics, American Society for Training and Development

¹⁵ Gołembski M. , 2011, Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. W: Urbanowska- Sojkin (red.). Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe 171, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego

¹⁷ Czerniachowicz B., Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17

nowych umiejętności wiążących się przykładowo z kryzysami firmy¹⁸. Szkolenia to jedna z metod inwestowania w kapitał ludzki w organizacji. Celem szkolenia jest nie tylko poprawa wyników pracy poszczególnych grup, osób, czy całej organizacji¹⁹; Kenney (1990) oraz Armstrong (1992) wyliczają następujące dodatkowe korzyści:

- szybkie poradzenie sobie z wymaganiami związanymi z daną pracą
- zmniejszenie liczby błędów i ograniczenie marnotrawstwa (tzw. *podejście leanowe*)
- mniejsza potrzeba zaangażowania kierownika w korektę zadań pracowników
- możliwość wprowadzenia elastycznych metod pracy
- zwiększenie pewności siebie pracowników
- podkreślenie pożądanych w firmie cech i kwalifikacji ewentualnym przyszłym pracownikom
- pozytywny wpływ na zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr
- działanie motywacyjne – pracownicy czują się wyróżnieni
- wsparcie procesu identyfikacji z firm (lepsze zrozumienie jej misji i celów)

W ostatnich latach można zauważyć rosnącą potrzebę przeprowadzania szkoleń. Łaguna²⁰ wyróżnia następujące przyczyny takiego stanu rzeczy:

- tempo zmian cywilizacyjnych i gospodarczych oraz konieczność dostosowania się do nich
- niewystarczalność wiedzy zdobytej w szkole – rozbieżność między wiedzą i umiejętnościami nauczanyymi w szkole a aktualnymi wymaganiami rynku pracy; nieadekwatność wykształcenia
- wydłużenie życia – konieczność uczenia się osób dorosłych (*lifelong learning*)
- zmiany systemowe
- potrzeby indywidualne – dążenie do samorozwoju, poszerzania kompetencji związane z rywalizacją na rynku i planowaniem kariery

Szkolenie powinno być procesem, który charakteryzuje się sformalizowaniem, planowaniem i możliwością kontroli, a nie wyciąganiem wniosków z przypadkowych doświadczeń. Systemowe

¹⁸ ibidem

¹⁹ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>

²⁰ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP

szkolenia muszą zakładać aktywną współpracę przedstawicieli przedsiębiorstwa i pracowników w określaniu i wdrażaniu programów rozwojowych zgodnie z potrzebami i preferencjami pracowników²¹. Dodatkowym czynnikiem jest powiązanie celów rozwoju szkoleniowego z misją i strategią firmy. Ważne jest także, aby szkolenia były elastyczne i uwzględniały zarówno tendencje dotyczące metod podnoszenia kwalifikacji, jak i współczesnych wymagań rynku. Przygotowanie efektywnego szkolenia wymaga czterech etapów. Pierwszym z nich jest analiza potrzeb szkoleniowych, która ma prowadzić do identyfikacji wiedzy, umiejętności oraz postaw niezbędnych dla funkcjonowania organizacji. *Analizując potrzeby szkoleniowe swoich pracowników zmierza się do zaplanowania działań rozwojowych nastawionych na podniesienie poziomu kompetencji pracowników oraz usprawnienia ich sposobów radzenia sobie z nowymi sytuacjami lub wyzwaniem zawodowymi*²². Diagnoza ta odbywa się na trzech poziomach: stanowiska pracy (opis stanowiska i profil kompetencyjny), indywidualnym (skoncentrowanym na konkretnym pracowniku) oraz organizacji jako całości (poziom kompetencji pracownika i poziom kompetencji w organizacji, luki kompetencyjne).

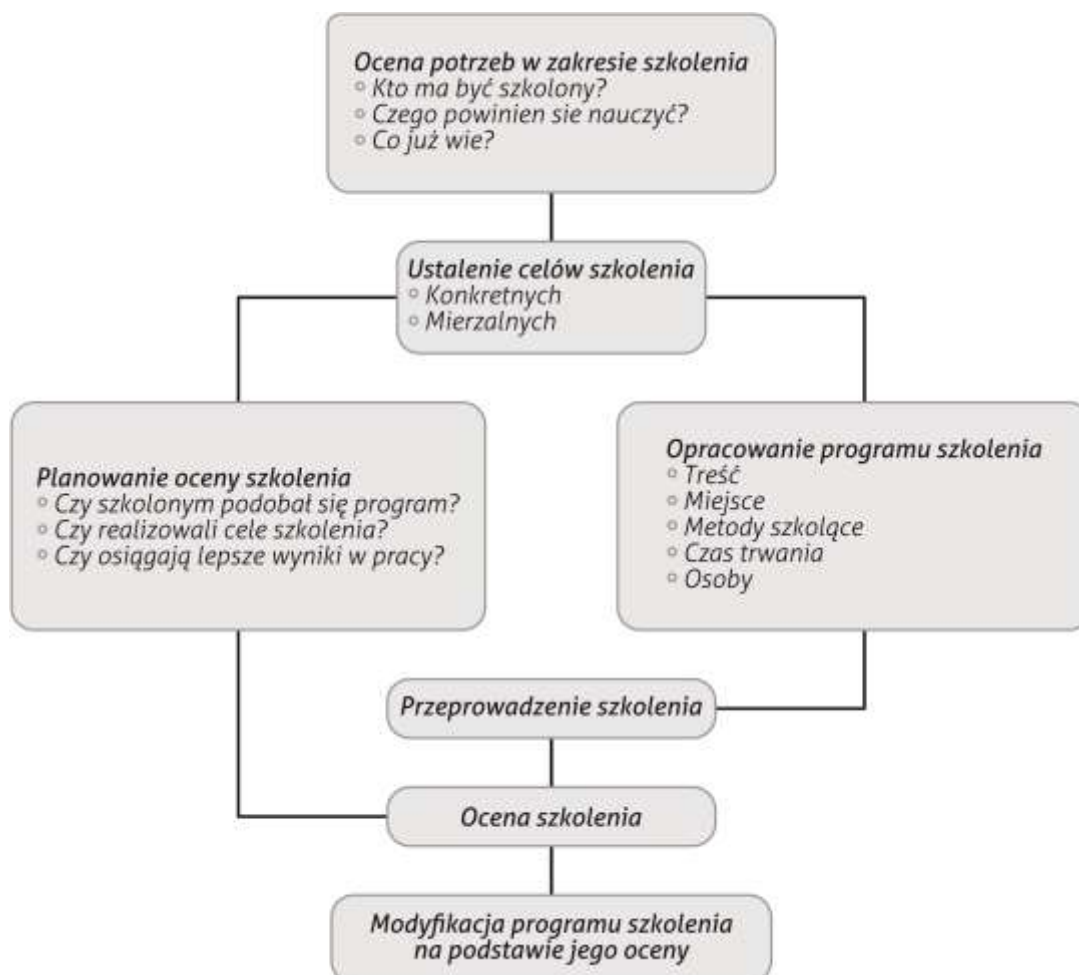
Kolejnym elementem jest zaplanowanie i przygotowanie szkolenia. Zachodzący tu proces uczenia się zależy od predyspozycji i motywacji osoby uczącej się, ale i jakości sytuacji szkoleniowej stworzonej przez nauczającego. Następną fazą dotyczy przeprowadzenia szkolenia i jego monitorowanie. Ważne, aby zrealizowane zostały wszystkie założone cele szkolenia, a żadne z zagadnień nie zostało pominięte. Kończącym etapem jest ocena szkolenia, zarówno ze strony biorących w nim udział pracowników, jak i przez trenerów, czy kierowników, którzy widzą jego bezpośrednie efekty. Efektywność szkolenia można z kolei rozpatrywać na trzech poziomach: poziomie wdrażania, czyli dobrego wykonania pracy, poziomie doskonalenia, czyli lepszej realizacji zadań oraz poziomie innowacji, czyli szukania nowych metod działania. Każdy z trzech opisanych poziomów odpowiada różnym potrzebom szkoleniowym firm i różnym kulturom organizacyjnym²³. Ewaluację procesu szkoleniowego

²¹ Gołembski M., 2011, Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. W: Urbanowska- Sojkin (red.). Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe 171, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego

²² Źródło: <http://7steps2wlb.pl/wp-content/uploads/2013/10/prezentacja-rozwoj-pracownika.pdf>

²³ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>

można także podzielić na strategiczną oraz aktyczną²⁴. Obszar strategiczny odnosi się do stopnia realizacji celów firmy i wysokości osiąganych zysków, natomiast aktyczny do stopnia rozwiązania istniejącego w firmie problemu.



Rys.2.1 : Etapy szkolenia²⁵.

2.2.1 Szkolenia stanowiskowe

Szkolenia stanowiskowe (podczas pracy, ang. *on-the-job-training*) to inaczej przyuczenie w działaniu. Ta prosta i mało kosztowna metoda szkolenia polega na wdrażaniu się pracownika do pracy na swoim stanowisku. Przekazywanie wiedzy, umiejętności i postaw

²⁴ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>

²⁵ Źródło: Griffin R.W., 2004, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN, s.458

przez przełożonego oraz innych pracowników następuje bezpośrednio w miejscu wykonywania zadań. Może być stosowana zarówno w szkoleniu pracowników szeregowych, jak i menedżerów²⁶, i jest szczególnie przydatna w stosunku do nowo zatrudnionych pracowników, do przekwalifikowania już zatrudnionych osób lub modyfikacji zakresu obowiązków²⁷. Większość pracowników najlepiej opanowuje wiedzę teoretyczną i procesualną w trakcie praktycznych zajęć, takich jak codzienne zadania. Nie chodzi jednak wyłącznie o samo wykonywanie pracy, a o nauczenie się czegoś dzięki jej wykonywaniu, co ułatwia przenoszenie efektów szkolenia do realnego funkcjonowania na co dzień²⁸. Łaguna na podstawie prac Urbanik-Papp oraz Rae następująco dzieli metody *on-the-job-training*²⁹:

- **metody uczenia się poprzez relacje z drugą osobą:**

Szkolenie indywidualne – polega głównie na obserwacji bardziej doświadczonego pracownika i dotyczy na ogół prostych czynności manualnych, takich jak obsługa urządzenia biurowego. Nowy pracownik powinien wielokrotnie zaobserwować daną czynność, a następnie samodzielnie ją przećwiczyć. Wymagane jest, aby pracownik, który dokonuje demonstracji, wykonywał zadania w sposób prawidłowy i umiał udzielić wsparcia wdrażanej osobie.

Mentoring – dotyczy uczenia się czynności bardziej skomplikowanych, np. szkolenia kandydatów na stanowiska kierownicze³⁰. Osobą odpowiedzialną za mentoring jest na ogół doświadczony pracownik na wyższym stanowisku z udokumentowanymi sukcesami (występują tu pewne analogie do relacji mistrz – uczeń), ale może to być również osoba spoza firmy. Mentor to także specjalista, cieszący się powszechnym autorytetem i wzbudzający zaufanie, który inspiruje do nauki młodszych i mniej doświadczonych kolegów³¹. Początkowo nowy pracownik stara się naśladować mentora, później zaś wykonuje niektóre zadania pod jego nadzorem³². Mentoring to proces *dwustronny, opierającym się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się, wymagającym zaangażowania i wkładu rozciągniętego w czasie. Stosowanie tej metody przyczynia się do tworzenia wartości zarówno dla organizacji, która ją*

²⁶ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>

²⁷ Czerniachowicz B., Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17

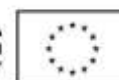
²⁸ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP

²⁹ ibidem

³⁰ ibidem

³¹ Kontrakt mentor sukcesor- film instruktażowy, http://youtu.be/7_sS87gu8UY

³² Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP



stosuje, jak i dla mistrza i ucznia³³. Dodatkowym elementem są konsultacje na temat rozwoju zawodowego i potencjału pracownika, potrzebnych szkoleń i napotkanych problemów, a także omawianie zakończonych projektów³⁴.

Coaching – jest interaktywnym procesem, za pomocą którego menedżerowie i kierownicy rozwiązują problemy związane z wypracowaniem określonych wyników lub rozwijają zdolności pracowników. Proces ten opiera się na połączeniu niezbędnych elementów: pomocy technicznej, indywidualnie udzielanego wsparcia oraz konkretnego wyzwania³⁵. Pracownikowi z reguły przydzielany jest trener osobisty, którego celem jest przezwyciężenie ograniczeń związanych np. z kierowaniem zespołem czy z trudnościami w komunikacji. W praktyce coaching polega na uczeniu się w trakcie wykonywania pracy pod okiem bezpośredniego przełożonego/ trenera oraz serii rozmów, które oprócz dostarczenia informacji zwrotnych mają na celu motywowanie pracownika. Ważnym elementem jest także powierzanie zadań, nauka nowych umiejętności oraz pobudzanie pracownika do samorozwoju. Etapami dobrze zaplanowanego coachingu są uświadomienie zmian działania, planowanie pod kątem odpowiedzialności za wynik procesu, realizacja planu rozwoju osobistego i monitorowanie wyników. Efekty tej metody z reguły są widoczne bardzo szybko – zwykle od razu poprawia się wydajność pracowników i ich zadowolenie z pracy³⁶. *Dobry coach nigdy nie podsuwa rozwiązań problemów, a jedynie inspiruje pracownika do samodzielnego zmierzenia się z trudną sytuacją. Coaching może odnosić się do poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów*³⁷. Jak zauważają Parsloe i Wray, *celem coachingu i mentoringu jest pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu się po to, by mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać*³⁸.

▪ metody uczenia się podczas wykonywania zadań specjalnych

Zaangażowanie pracownika w specjalny projekt – metoda szkoleniowa dla pracowników posiadających pewne doświadczenie. Angażuje pracownika w zadanie, które jest wyzwaniem

³³ Gołębowski M., 2011, Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. W: Urbanowska- Sojkin (red.). Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe 171, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego

³⁴ Łaguna M., *Op.cit.*

³⁵ Gołębowski M., *Op.cit.*

³⁶ ibidem

³⁷ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>

³⁸ Łaguna M., *Op.cit.*

dla uczącego się i które równocześnie różni się od jego codziennych obowiązków. Może to być przygotowanie prezentacji, stworzenie akcji charytatywnej, czy organizacja dnia pracowniczego. Ważne, aby przełożony omówił projekt z podwładnym oraz dostarczył mu informacji zwrotnych.

Rotacja pracowników – forma szkolenia poprzez zastępowanie innej osoby w jej obowiązkach³⁹. Związana jest z poznawaniem przedsiębiorstwa i zadań innych pracowników. Z reguły bywa stosowana w przypadku pracowników bez żadnego doświadczenia zawodowego, np. absolwentów, ale menedżerowie również mogą być uczestnikami zwykłej rotacji lub brać udział w tzw. zwiedzaniu firmy (ang. *management bywalking around* – zarządzanie przez spacerowanie).

Oddelegowanie pracownika i wyjazdy studyjne – czyli inaczej wysyłanie pracownika na jakiś czas do partnera organizacji (np. dostawcy, klienta, organizacji pozarządowej) lub innego oddziału własnej firmy (wyjazd studyjny). Ta metoda pozwala na obserwację różnych sposobów funkcjonowania i ewentualnego przeniesienia wzorów na własny grunt⁴⁰.

▪ metody uczenia się przy wsparciu grupy

Uczenie się poprzez działanie (ang. *action learning*) – dotyczy głównie kadry kierowniczej i specjalistów. Polega z reguły na cyklicznych spotkaniach małych grup, które pracują nad rozwiązaniem określonego problemu, który pojawia się w toku realizacji zadań. Celem takich spotkań jest *poszukiwanie rozwiązań poprzez zadawanie sobie nawzajem pytań, słuchanie, dzielenie się tym, co sprawia trudność w realizacji danego projektu*⁴¹. Po każdym spotkaniu uczestnicy próbują wdrożyć pomysły wypracowane w trakcie spotkań.

Grupy nieformalne – to podnoszenie kwalifikacji poprzez kontakty z różnymi osobami i organizacjami (np. stowarzyszeniami, klubami) i wymianę doświadczeń.

▪ metody samodzielnego dokształcania się

E-learning – to uczenie się w oparciu o dostępne technologie teleinformatyczne. Najczęściej są to materiały umieszczone w intranecie, ale także, jak definiuje to Weggen⁴²: dotyczy to Internetu, extranetu, przekazów satelitarnych, taśm audio- video, telewizji interaktywnej oraz płyt CD-ROM. Przykładem e-learningu mogą być WBT (Web Based Trainings), które

³⁹ Łaguna M., *Op.cit.*

⁴⁰ *ibidem*

⁴¹ *ibidem*

⁴² Łaguna M., *Op.cit.*

dostarczają wiedzy poprzez specjalne programy szkoleniowe dostępne dla pracowników w sieci. Łaguna stwierdza, że wykorzystanie mediów elektronicznych pozwala na połączenie przekazu obrazowego, dźwiękowego i słownego, co sprawia, że nauka staje się ciekawsza i atrakcyjniejsza⁴³. Dodatkowo e-learning kształtuje samodyscyplinę i motywuje do samodzielnej pracy⁴⁴.

2.2.2 Szkolenia poza stanowiskiem pracy

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (wykonywane poza pracą, z oderwaniem od pracy), czyli tak zwane *off the job*, polegają na tym, że praktyczne wykorzystanie wiedzy i ich treści następuje dopiero po przeprowadzeniu danego szkolenia⁴⁵.

Warsztaty – to zajęcia organizowane dla kilkunastoosobowych grup pracowników. W trakcie warsztatów realizuje się ściśle określone zadania i cele według konkretnego scenariusza. Taki rodzaj szkolenia zazwyczaj łączy w sobie elementy edukacji z danego obszaru i treningu. Podczas warsztatu unika się metod podawczych i instruktażowych, zastępując je różnorodnymi formami aktywnego udziału. Uczestnicy wymieniają się swoimi doświadczeniami, jak również bazują na wiedzy i kompetencjach trenera.

Wykłady, seminaria – to jedna z najbardziej tradycyjnych metod nauczania, która koncentruje się głównie na treści. Pomaga poszerzyć wiedzę, jednak w niewielkim stopniu zmienia postawy uczestników, a w jeszcze mniejszym uczy nowych zachowań, czy umiejętności⁴⁶. Kurs prowadzony w formie wykładów często zawiera również ćwiczenia, które oparte są na analizie przypadków (ang. *case study*). Forma ta jest szczególnie przydatna przy przekazywaniu wiedzy większej grupie osób oraz przy wprowadzeniu w nowe zagadnienie (np. przy wprowadzaniu zmian w strukturze organizacyjnej lub technologii), czy też uporządkowaniu nabytego doświadczenia⁴⁷. Wykład jako forma szkoleniowa jest jednak często nadużywany ze względu na obawy osób szkolących przed użyciem innych technik (z reguły z powodu braku doświadczenia). Ograniczeniem tej metody jest bierna postawa

⁴³ ibidem

⁴⁴ Gołembski M., *Op.cit.*

⁴⁵ Źródło: http://mikroekonomia.net/system/publication_files/818/original/16.pdf?1315218647

⁴⁶ Łaguna M., *Op.cit.*

⁴⁷ ibidem

uczestników (jednokierunkowa komunikacja) i spadek koncentracji po pewnym czasie, czemu czasami można zapobiec używając atrakcyjnych pomocy audiowizualnych⁴⁸.

Konferencje – metoda szkoleniowa realizowana zwłaszcza dla grup menedżerów i wysokich specjalistów. Służy poszerzeniu wiedzy dzięki prezentacjom, czy referatom przygotowanym przez uczestników konferencji, a dotyczącym pracy, pomysłów lub ogólnego działania firmy. Często gośćmi konferencji są też naukowcy, doradcy i wybitni eksperci z danej dziedziny, dla których jest to okazja do wymiany doświadczeń i nawiązania kontaktów.

Metody pracy z grupą szkoleniową ⁴⁹		
Metody podawcze i instruktażowe	Metody aktywizacyjne	Praca zorientowana na uruchamianie procesu
Wykład, miniwykład, prelekcja ilustrowana slajdami	Dyskusja grupowa w grupie i podgrupach, miniseminaria	Przygotowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami, w tym stawianie celów szkolenia oraz przygotowanie się z trenerem i prowadzenie szkolenia przez samych uczących się
Demonstracja umiejętności, standardu, obserwowanie mistrza	Ćwiczenia metaforyczne pokazujące zachodzące zjawiska	Sesje dzielenia się wiedzą, sesje dobrych praktyk
Ćwiczenie standardu wykonania zadania, np. w miejscu pracy lub jako symulacja na szkoleniu	Gry symulacyjne i zajęcia typu outdoor, czyli rozbudowane formy ćwiczeń metaforycznych	Moderowane prace zespołów roboczych, różne metody prowadzenia zebrań
Wypełnianie różnego rodzaju testów sprawdzających poziom wiedzy	Złożone gry symulacyjne w sieci komputerowej	Wizyty studyjne u partnerów, klientów, a nawet u konkurencji
Korzystanie z lekcji e-learningowych zawierających testy wyboru	Scenki, elementy pracy z dramą, ewentualnie z zamianą ról	Treningi interpersonalne
Uczenie się z dokumentów i materiałów	Ćwiczenie umiejętności i własnego stylu poprzez pracę w parach lub trójkach z obserwatorem	Sesje informacji zwrotnych
	Zabawy relaksujące, przerywniki, zajęcia ruchowe	Prowadzenie projektów na zewnątrz firmy, np. o charakterze społecznym

⁴⁸ ibidem

⁴⁹ Źródło: D. Szczepan-Jakubowska, Szkoleniowiec w pakamercie, czyli narzędzia pracy szkoleniowca, [w:] Kompendium Nowoczesna Firma „Szkolenia w Polsce 2008”.

	Analiza case-studies (studiów przypadków)	Zadania pomiędzy sesjami i spotkaniami
	Wykonywanie zadań w podgrupach, ewentualnie z elementami rywalizacji lub późniejszej prezentacji	Before Action Review i After Action Review, czyli analiza pracy zespołu przed i po wykonaniu zadania lub projektu
		Coaching i mentoring

Jak wynika z badań HRM PARTNERS SA pod hasłem „Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie”, w organizacjach, które wdrożyły plany sukcesji przeważają szkolenia w formie zadań codziennej pracy, angażowanie w projektach, czy włączanie w realne działania firmy⁵⁰. Coraz bardziej popularne są także mentoring (50% firm) i coaching (wewnętrzny – 30% i zewnętrzny – 25%). Zmniejszył się natomiast udział warsztatów/szkoleń- w 2010 było to 75%, a w 2013 już tylko 40%⁵¹. Szkutnicki zauważa, że *niezależnie od formy szkoleń ważne jest, by każde szkolenie przygotowywało pracowników na nieustanne zmiany otoczenia, angażowało w wypracowywanie nowych, skutecznych rozwiązań i przekonywało personel, że zmiana przyniesie korzyści wszystkim - firmie, zarządowi i każdemu z pracowników*⁵².

3. Style uczenia się a sukcesja

Jak zauważa Penc: istotą zarządzania jest produktywnie wykorzystywanie wiedzy, która ujawnia się tylko poprzez swoje zastosowanie. Tak rozumiane zarządzanie wymaga nowego spojrzenia na pracę i funkcje współczesnych menedżerów, jak również wypracowania nowych modeli kształcenia, które w większym stopniu będą kładły nacisk na takie aspekty, jak: zdolności przywódcze, umiejętność motywowania, dbanie o rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników⁵³. Z kolei Walczak dodaje, iż skuteczność właściwego zarządzania kompetencjami jest niewątpliwie jednym z elementów przesądzających o budowaniu

⁵⁰ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl>

⁵¹ ibidem

⁵² Szkutnicki P., Przekonać załogę do zmian, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.

potencjału kapitału intelektualnego organizacji, a także czynnikiem zdobywania trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej⁵⁴.

W organizacjach, w których dużą wagę przykładają się do rozwoju silnej i kompetentnej siły roboczej, do głównych zadań należy szkolenie pracowników. Przy projektowaniu takich działań należy wziąć pod uwagę specyfikę procesu uczenia się osób dorosłych. Dlatego też, aby trener realizujący szkolenia mógł efektywnie przygotować proces dydaktyczny, powinien poznać i uwzględnić czynniki, które determinują kształcenie dorosłych, a także umieć wykorzystać zasady tej edukacji w praktyce⁵⁵.

Uczenie się, jest rozumiane w języku potocznym, jako czynność podejmowana w celu przyswojenia sobie jakiejś wiedzy lub opanowania określonej umiejętności⁵⁶. Jest procesem, którego celem są zmiany w wiedzy, postawach i umiejętnościach. Bazuje na indywidualnym doświadczeniu, które jest gromadzone dzięki procesom poznawczym, takim jak percepcja, czy pamięć. Wydłużenie wieku oznacza również wydłużenie okresu aktywności zawodowej. Aby sprostać coraz szybciej zmieniającym się wymaganiom otoczenia, konieczne jest kształcenie się osób dorosłych, które zakończyły już formalną edukację. Pojęcie podnoszenia kwalifikacji przez całe życie znane jest już od początków XX wieku, kiedy to ideę tę postulował Dewey (1916).

Wraz z wiekiem zmienia się specyfika zdolności uczenia się, wbrew powszechnym opiniom, nie oznacza to jednak, że osoby dorosłe uczą się gorzej niż dzieci, czy młodzież. Badania pokazują, że dorośli z inteligencją wyższą niż przeciętna mogą aż do późnej starości rozwijać sprawność umysłową. Trudności w nauce mogą jedynie doświadczać osoby o przeciętnej inteligencji, zwłaszcza, gdy sprawność ta nie jest ćwiczona i rozwijana⁵⁷. Jak zauważa Łaguna, *osoby dorosłe to grupa bardzo zróżnicowana pod względem możliwości i tempa uczenia się, jak również innych cech osobowości. Na dojrzałość umysłową, społeczną, czy emocjonalną poszczególnych osób w decydujący sposób wpływa bowiem dotychczasowe indywidualne doświadczenie, posiadane zdolności i inne cechy wrodzone, a także charakter*

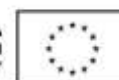
⁵³ Penc J., 2010, Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań, Warszawa : Difin

⁵⁴ <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/38/id/808>

⁵⁵ Olszewska S., Style uczenia się i metody aktywizujące w edukacji dorosłych, General and Professional Education 2/2013

⁵⁶ Lędzińska M., 2004, *Uczenie się wykraczające poza warunkowanie* [w:] J. Strelau (red.) Psychologia. Podręcznik akademicki nr 2, Gdańsk: GWP

⁵⁷ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP



*i zakres odebranej edukacji*⁵⁸. Przeprowadzając szkolenia rozwijające kompetencje pracownika należy pamiętać o tych uwarunkowaniach, aby przyniosły one zamierzony efekt.

Dobranie odpowiedniej techniki szkoleniowej w procesie uczenia się zależy także od stylu, w jakim pracownik nabywa wiedzę, czy umiejętności. Kolb zaproponował teorię uczenia się, w której kluczową rolę odgrywają zmysły, doświadczenie osoby i jego analiza⁵⁹, a całość procesu składa się z czterech etapów: konkretnego doświadczenia, refleksyjnej obserwacji, abstrakcyjnej konceptualizacji i aktywnego eksperymentowania. Etap konkretnego przeżycia skupia się na osobistych kontaktach z ludźmi w codziennych sytuacjach. Człowiek bardziej ufa tu swoim emocjom, niż racjonalnym przesłankom i jest bardziej chętny do podejmowania zmian⁶⁰. W następnej fazie, refleksyjnej obserwacji, człowiek ostrożniej formułuje sądy, często na bazie obserwacji reakcji, czy analizie doświadczenia, jest też bardziej obiektywny i zwraca uwagę na istnienie wielu perspektyw. Abstrakcyjna konceptualizacja to stadium, w którym pojawia się rozumowanie logiczne w celu zrozumienia problemów lub sytuacji⁶¹. Ważnym elementem są podstawy teoretyczne, tworzenie uogólnień i odnoszenie się do większego kontekstu lub dotychczasowej i nowej wiedzy⁶². Ostatni etap to aktywne eksperymentowanie, czyli sprawdzanie w praktycznym działaniu wniosków wysuniętych na poprzednim etapie cyklu uczenia się⁶³. Kolb za pierwszy etap uczenia się uznał konkretne doświadczenie, jednak cykl ten może się rozpoczynać również w każdym z trzech pozostałych stadiów. Wypróbowywanie nowych zachowań może powodować rozpoczęcie kolejnego cyklu uczenia się, ponieważ dostarcza nowych doświadczeń, które go inicjują⁶⁴. Koncepcja Kolba implikuje odmienne od tradycyjnych podejście do projektowania sesji szkoleniowych. Według niej *najpierw należy uczącemu stworzyć okazję do bezpośredniego doświadczenia, by potem mógł on wyciągnąć z niego wnioski i odnieść je do teorii, która pomoże mu je lepiej zrozumieć*⁶⁵.

⁵⁸ Łaguna M., *Op.cit.*

⁵⁹ Olszewska S., Style uczenia się i metody aktywizujące w edukacji dorosłych, General and Professional Education 2/2013

⁶⁰ <http://www.bras-edukacja.pl/wp-content/uploads/2010/11/KOLB.pdf>

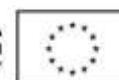
⁶¹ ibidem

⁶² Olszewska S., Style uczenia się i metody aktywizujące w edukacji dorosłych, General and Professional Education 2/2013

⁶³ ibidem

⁶⁴ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP

⁶⁵ ibidem



Na bazie stworzonego konceptu dotyczącego procesów uczenia się, Kolb wyróżnił także cztery style nabywania wiedzy: konwergencyjny, asymilacyjny, dywergencyjny i akomodacyjny. W tabeli poniżej znajduje się charakterystyka każdego z nich.

Tabela 3.1 Charakterystyka stylów uczenia się⁶⁶

Styl uczenia się	Kto preferuje ten styl?	Charakterystyka	Dominujące stadium uczenia się
konwergencyjny	empirycy	Uczenie się poprzez działanie (nowe doświadczenia, problemy). Konwergencyści skupiają się na określonym problemie, raczej nie wykazują emocji, bardziej interesują ich zadania i rzeczy aniżeli problemy ludzkie. Te umiejętności są szczególnie użyteczne w zawodach tzw. technicznych. Styl ten jest najlepszy w takich sytuacjach jak np. test inteligencji.	abstrakcyjne uogólnianie i aktywne eksperymentowanie
asymilacyjny	analitycy	Uczenie poprzez zbieranie danych, gromadzenie informacji, rozważanie sytuacji i wyciąganie z niej wniosków. Styl ten bywa stosowany najczęściej w dziedzinach związanych z informacją i nauką.	konkretne przeżycie i refleksyjna obserwacja
dywergencyjny	teoretycy	Uczenie się poprzez poszukiwanie wzajemnych związków i zależności, łączenie licznych obserwacji w złożoną, uporządkowaną logicznie całość. Dywergencyści najlepiej działają w sytuacjach wymagających generowania myśli (np. burza mózgów), wykazuje zainteresowanie ludźmi, jest zaangażowany emocjonalnie w to co robi. Te umiejętności wspomagają efektywność działania dywergencyści w obszarach kultury, sztuki, rozrywki i szeroko pojętych usług	abstrakcyjne uogólnienie i refleksyjna obserwacja

⁶⁶ Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.ementor.edu.pl/arttykul/index/numer/39/id/831> oraz <http://www.bras-edukacja.pl/wp-content/uploads/2010/11/KOLB.pdf>

akomodacyjny	pragmatycy	Uczenie się poprzez zastosowanie nabywanej wiedzy w praktyce. Akomodator potrafi lepiej niż kto inny wprowadzać w życie plany i eksperymentować, jest zdolny do osobistego zaangażowania się w nowe doświadczenia. Częściej ryzykuje i sprawia mu przyjemność adaptowanie się do nowych warunków. Te umiejętności widoczne są w zawodach wymagających aktywności i działania takich jak prowadzenie marketingu i sprzedaży.	konkretne przeżycie i aktywne eksperymentowanie
--------------	------------	---	---

Uczenie się jest jednym z kluczowych procesów w rozwoju człowieka, ponieważ wpływa na jakość funkcjonowania w wielu obszarach. W kontekście pracownika organizacji, można wymienić chociażby wybór kariery zawodowej, stosunki z innymi ludźmi, w tym pracę w zespole i zarządzanie nim, podejmowanie decyzji oraz rozwiązywanie problemów. Jak zauważa Łaguna, *świadomość, że poszczególne osoby mogą się uczyć w różny sposób, że różnie reagują na sytuacje w trakcie szkolenia, pomaga odpowiednio zaplanować sesje szkoleniowe. Mając do czynienia ze zróżnicowaną grupą, trzeba różnicować także metody pracy, nie przywiązywać się nadmiernie do jakiejś jednej techniki, bo choć odpowiada ona bardzo prowadzącemu, to zwykle część grupy z niej skorzysta*⁶⁷.

Planowanie sukcesji opiera się na stworzeniu strategii dotyczącej rozwoju kompetencji i przygotowania pracowników do zastąpienia w przyszłości obecnych menedżerów czy kluczowych ekspertów wyższego i średniego szczebla. Jednym z ważniejszych etapów tego procesu jest właśnie transfer wiedzy⁶⁸. Style uczenia się mają znaczenie przy projektowaniu metod szkoleń celem dopasowania najbardziej efektywnych sposobów przyswajania nowych umiejętności. I tak, osoby preferujące styl konwergencyjny będą najbardziej efektywnie uczyć się, gdy stosowane są aktywne formy nauki, jak: ćwiczenia, gry, symulacje. Jak pisze Olszewska, *konwergencyści nie akceptują tradycyjnych form nauczania, typu wykład o charakterze teoretycznym, pracy według ścisłych instrukcji, powtarzania tych samych działań. Nie lubią pracować samodzielnie, bez współpracy z innymi osobami. Przy*

⁶⁷ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP

⁶⁸ Więcej o przekazywaniu wiedzy w publikacji Kośmicka M., Kośmicki S., Nowak A., [Podręcznik Mentora](#), Poznań 2013

*projektowaniu zajęć dla aktywistów, warto uwzględnić: bogaty plan zajęć celem dynamicznego przebiegu, elastyczność wobec planu zajęć, różnorodność ćwiczeń, atrakcyjność materiałów, otwartość prowadzącego na pomysły uczestników*⁶⁹. Z kolei dla pracowników, którzy charakteryzują się asymilacyjnym stylem uczenia się, należy sformułować plan działania, przygotować precyzyjne ćwiczenia i listę literatury na podstawie, której zostały przygotowane materiały oraz przeznaczyć czas na dyskusję⁷⁰. Asymilatorzy bowiem lubią analizować dane, a efektywne uczenie się utrudniają sytuacje takie jak konieczność improwizacji, czy podejmowanie decyzji pod presją czasu.

Osoby posługujące się dywergencyjnym stylem uczenia się, z sukcesem *podnoszą swoje kompetencje, gdy poznawane treści stanowią element większego systemu, modelu czy teorii, oraz gdy mają czas na wyjaśnienie związków i zależności pomiędzy ideami i pomysłami*⁷¹. Sytuacja szkoleniowa dla tego typu pracowników, powinna być strukturalizowana, z jasno wyznaczonymi celami i zadaniami. Ważne jest także, aby w dowolnym momencie wykładowca był gotowy odpowiedzieć na pytania szkolących się osób i powrócić do zagadnień, które nadal budzą wątpliwości. Akomodatorzy cenią sobie najbardziej możliwość przećwiczenia, czy wypróbowania nowej wiedzy oraz informacje zwrotne od prowadzącego zajęcia. Jak zauważa Olszewska: *stymuluje ich współzawodnictwo w grupie, przeszkadza natomiast brak ćwiczeń praktycznych i wyraźnych wskazówek, jak należy wykonać dane zadanie. (...) Nie akceptują sytuacji, gdy proces uczenia się nie ma bezpośredniego praktycznego zastosowania, a prezentowane treści wydają się dalekie od rzeczywistości*(...)⁷².

Prawidłowe kierowanie procesami rozwijania i doskonalenia kompetencji pracowników wymaga znajomości czynników wpływających na ich nabywanie. Posiadając tę wiedzę, menedżer może przygotować programy szkoleniowe, które przystosują kompetencje pracowników do aktualnych wymogów stanowisk pracy, poszerzą zakres ich kwalifikacji i ułatwią przeprowadzenie strategicznych zmian w firmie. Wprowadzanie do przedsiębiorstwa systemów ciągłych szkoleń umożliwia podwyższanie zdolności poszczególnych pracowników do szybkiego dostosowywania się do zmian otoczenia wewnętrznego

⁶⁹ Olszewska S., Style uczenia się i metody aktywizujące w edukacji dorosłych, General and Professional Education 2/2013

⁷⁰ ibidem

⁷¹ ibidem

⁷² Olszewska S., Style uczenia się i metody aktywizujące w edukacji dorosłych, General and Professional Education 2/2013

i zewnętrznego organizacji⁷³. To z kolei decyduje o płynnym przeprowadzeniu procesu sukcesji.

4. Sukcesja w ujęciu koncepcji Blancharda

Trudno mówić o sukcesji w organizacji, czy przedsiębiorstwie nie sięgając do koncepcji Kena Blancharda, który wiele miejsca poświęca metodom, jakimi menadżerowie mają prowadzić firmę ku jak najlepszym wynikom, wykorzystując potencjał zatrudnionych już pracowników. W publikacji „Przywództwo wyższego stopnia”⁷⁴ autorzy wprowadzają pojęcie *empowerment*, rozumiane jako sposób na wywołanie w pracownikach entuzjazmu i motywacji do pracy, a także zdobywania coraz szerszej wiedzy. *Empowerment* można rozumieć jako stałe skłanianie pracowników do niezależnego myślenia. Wynika to stąd, że tylko dzięki takim relacjom z pracownikami uda się osiągnąć dobre, czy znakomite wyniki. Działanie menadżerów powinno więc opierać się na osobowościach, które nie poddają się, kiedy pojawia się jakiś problem, ale wykazują inicjatywę i podejmują, czy to indywidualnie, czy grupowo działania, które pozwolą ów problem rozwiązać. *Nie jest to możliwe w sytuacji, gdy władza rośnie wraz z hierarchią organizacyjną, a odpowiedzialność za sukces firmy spoczywa tylko i wyłącznie na barkach menadżerów*⁷⁵.

Przykładem może tu być wdrażanie nowego systemu informatycznego, który wymagał dostosowania do potrzeb firmy. Był trudny w obsłudze, miał liczne usterki, jednakowoż wymagał wprowadzenia, ponieważ korporacja zakupiła go dla oddziałów w całej Polsce i współpraca między poszczególnymi jednostkami firmy wymagała ujednolicenia informatycznego.

Szefowie poszczególnych oddziałów wyznaczyli więc, w oparciu o analizę osobowości, pracowników, którzy byli zainteresowani własnym rozwojem, a zarazem przejawiali skłonność do szukania innowacyjnych rozwiązań. Ich właśnie szkolenie dotyczące nowego systemu miało objąć w pierwszej kolejności. Mieli też wskazać usterki systemu, które

⁷³ Czerniachowicz B., Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17

⁷⁴ Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2007

⁷⁵ Op.cit, str 52



najbardziej utrudniają posługiwanie się nim, a zarazem zaproponować własne rozwiązania problemów.

Ta grupa, przeszkolona w pierwszej kolejności, nie wywodziła się z kadry kierowniczej, ale z grupy równorzędnych pracowników szczebla podstawowego. Po szkoleniu ta właśnie grupa z jednej strony przekazywała wiedzę na temat funkcjonowania systemu informatycznego pozostałym pracownikom i prowadziła naukę pracy z systemem, z drugiej – kontaktowała się z operatorem systemu, czyli firmą zewnętrzną, częściowo tylko dysponującą wiedzą, jak dopasować system do potrzeb zleceniodawcy, przekazując zarówno własne uwagi, jak i uwagi osób szkolonych już przez siebie. W efekcie system informatyczny udało się w ciągu roku dopasować do potrzeb korporacji w ciągu roku w taki sposób, że działał bez zarzutu.

Co ważne menadżerowie w taki sposób, jak i pozostali pracownicy współdziałali z grupą przeszkoloną w pierwszej kolejności. W ten sposób pracownicy szczebla podstawowego zyskali awans poziomy – nie zmieniając funkcji, znacznie poszerzyli kompetencje.

Jak podkreślają autorzy publikacji „Przywództwo wyższego stopnia”, języka *empowermentu* i funkcjonowania w takiej strukturze trzeba się po prostu nauczyć. Wciąż bowiem pokutuje tradycyjny, czyli hierarchiczny model zarządzania. I jeśli zestawimy oba modele, hierarchiczny i *empowerment*, zyskamy dwa przeciwstawne modele funkcjonowania firmy.

W modelu hierarchicznym mamy do czynienia z planowaniem i to na poziomie wyższej kadry kierującej, a następnie wydawaniem pracownikom poleceń i kontrolą wykonywania ich, czyli – mówiąc wprost – menadżer *mówi pracownikom, co mają myśleć i robić*⁷⁶. Takie postawienie problemu wymaga oczywiście sprawdzenia, czy pracownicy funkcjonują według w ten sposób narzuconych reguł, czyli niezbędny jest monitoring, który *wiąże się z koniecznością sprawdzania wydajności każdego pracownika, sporządzania ocen i przekazywania informacji zwrotnej, najczęściej przez menedżera*⁷⁷.

W efekcie, pracownicy nie czują się zobowiązani do samodzielności, nie polegają na własnej ocenie sytuacji, co więcej – nie ponoszą odpowiedzialności za wyniki, bo owa odpowiedzialność nie ciąży na nich, ale na menadżerze.

⁷⁶ Op.cit.str.57

⁷⁷ Op.cit.str.57

W modelu *empowerment* wytyczną działań nie jest plan, ale wizja. To, w jaki sposób zostanie osiągnięta wynika z dyskusji w gronie pracowników i każdy głos ma tutaj swoją wagę. W ten sposób każdy pracownik czuje się odpowiedzialny za realizację projektu i każdy ma szansę dodać tu coś własnego. Monitoring zastępuje automonitoring, czyli pracownik sam siebie kontroluje, *ma jasno sprecyzowane cele i dysponuje umiejętnościami oceny własnej pracy oraz ma dostęp do istotnych dla niego danych*.⁷⁸ W efekcie jest odpowiedzialny za własną pracę, polega na własnym osądzie, a celem działania nie jest wykonanie narzuconej pracy, ale sukces zespołu, w którym pracuje, a szerzej patrząc sukces firmy, która z takich „podzespołów” się składa.

W przypadku opisanej wyżej korporacji, wdrażającej system informatyczny wyższa kadra kierownicza zdecydowanie postawiła na model *empowerment*. W przeciwnym przypadku zadaniem pracowników byłoby przyuczenie się do obsługi wadliwego systemu, który ani nie uległby poprawie, ani też nie poprawiłby wyników firmy. W gruncie rzeczy to, że system się zawiesza, bądź generuje błędy nie byłoby ich problemem. Pozostawiliby to do rozwiązania szefom. Z pewnością jednak wzrosłaby frustracja związana z opozycją: wymagania, a praca na bazie wadliwego systemu, który uniemożliwia spełnienie tychże wymagań. Generowałoby to zarówno brak zaangażowania w dobre funkcjonowanie firmy, jak i traktowanie zarządzających jako grupy wrogiej, która stawia abstrakcyjne wymagania, bez związku z rzeczywistymi możliwościami.

Trzeba więc podkreślić, że w przypadku omawianej korporacji mamy do czynienia z sukcesją w tym sensie, że pewna grupa osób na bazie własnych zdolności, nastawienia do pracy i zainteresowań została zaangażowana w pracę, która poszerzyła jej możliwości. Nie zatrudniono do wdrażania systemu informatycznego nowych pracowników, bo sam proces poznawania specyfiki funkcjonowania korporacji trwałby dłużej i byłby mniej owocny, niż działania grupy pracowników podstawowych, którzy specyfikę korporacji znali już bardzo ściśle i na bazie własnej wiedzy byli w stanie proponować przydatne do usprawnienia innowacje. Jednocześnie, jako „przewodnicy” nie tylko równorzędnych pracowników, ale i kadry kierowniczej w dopasowywaniu systemu do potrzeb, mieli poczucie odpowiedzialności za funkcjonowanie firmy.

⁷⁸Op.cit.str 57

Z pewnością sytuacja owej korporacji nie jest jednostkowa, ale warto też, za Kenem Blanchardem przyrzeć się poszczególnym etapom, przez które przechodzi przyjęty do przedsiębiorstwa pracownik, albowiem to, w jaki sposób można wykorzystać jego potencjał, zależy też od etapu rozwoju, na którym się znajduje.

Według koncepcji przyjętej przez Blancharda można tu mówić o 4 etapach.

Etap pierwszy to entuzjastyczny debiutant. To początkujący pracownik, zaangażowany, pełen zapału, zaciekawiony optymista pełen nadziei. Brakuje mu umiejętności, ale chce się uczyć, awansować, dąży do perfekcji.

Niestety, ciąg dalszy może być, według Blancharda mniej optymistyczny – kolejny etap to przekształcenie się entuzjastycznego debiutanta w rozczarowanego adepta. Mimo, że dysponuje znacznie szerszą wiedzą o zasadach swojej pracy, niż na początku, a może właśnie dlatego, czuje się nieco zagubiony, sfrustrowany i ma kłopot z samooceną. Ściślej mówiąc, wymaga od siebie więcej, niż może na tym etapie rozwoju osiągnąć.

Dobrze poprowadzony przez zarządzających adept to, po pewnym dłuższym, lub krótszym czasie, zależnie od osobowości, ostrożny praktyk. Osiągnął już pewną sprawność, ale jednocześnie ta sprawność pozwala mu oceniać własną pracę i traktować ją niekiedy zbyt krytycznie. Dlatego głęboko przeżywa każdy błąd, woli też zamiast działać kreatywnie, ściśle trzymać się instrukcji, bo daje mu to poczucie bezpieczeństwa.

Ostatni etap, według Blancharda, to samodzielny ekspert, czyli kluczowa postać w zespole. Ma wszystkie niezbędne do pracy kompetencje, a odniesione sukcesy dodają mu pewności siebie. Potrafi przewidywać problemy i samodzielnie szukać rozwiązań. Może też doradzać członkom zespołu niższego szczebla. Cieszy się zaufaniem.

Pytanie, które w tej sytuacji musi sobie postawić kadra kierownicza brzmi: jaka strategia pozwoli spokojnie przeprowadzić pracownika od jednego etapu do drugiego i jaki typ sukcesu na jakim etapie jest adekwatny do sytuacji? Trzeba przy tym pamiętać, że menadżer prawie nigdy nie zarządza jednym pracownikiem, chyba, że mamy do czynienia z małym zakładem rzemieślniczym, gdzie mistrz szkoli ucznia (szewc, krawiec, piekarz, itp.). Menadżer musi więc panować nad całym zespołem i umiejętnie zdefiniować pozycję, którą dany pracownik aktualnie osiągnął i to w kontekście całej grupy podwładnych. Może to być na przykład zespół złożony częściowo z entuzjastycznych debiutantów, a częściowo z roz-

czarowanych adeptów. Nie da się też wykluczyć, że menadżer ma w swoim zespole wszystkie cztery kategorie pracowników.

Blanchard wspomina tu o czterech stylach zarządzania, które warto omówić, żeby ustalić typ sukcesji adekwatny do etapu rozwoju pracownika, inaczej mówiąc – najbardziej w danym momencie efektywny.

ETAP ROZWOJU PRACOWNIKA	ADEKWATNY STYL ZARZĄDZANIA
Entuzjastyczny debiutant	Styl instruktażowy
Rozczarowany adept	Styl konsultujący
Kompetentny, lecz ostrożny praktyk	Styl wspierający(partnerski)
Samodzielny ekspert	Styl delegujący

Tabela 4.1 Model przywództwa sytuacyjnego SLII®

Reasumując, menadżer ma więc do wyboru styl instruktażowy, konsultacyjny, wspierający (nazywany też partnerskim) i delegujący. Styl instruktażowy w znacznym stopniu opiera się na autokratycznej władzy i systemie nakazów. Menadżer kierujący zespołem w ten właśnie sposób dokładnie określa rolę podwładnych, a także wyraźnie artykułuje swoje oczekiwania wobec każdego członka zespołu. Wszystko, co wykonuje zespół jest dokładnie skodyfikowane: pomoc, środki, metody, czas wykonywania zadania, osoby, które mają ze sobą współpracować. Pracownicy mają stały dostęp do menadżera, ale nie interesują go ani osobiste problemy podwładnych, ani też emocjonalne relacje między nimi. Sam także utrzymuje dystans między sobą a pracownikami. Ważne są wyłącznie formalne wymagania i monitorowanie ich realizacji.

Przykładowo w ten sposób można zarządzać pracownikami, produkującymi poszczególne części do montowanych potem przez inną grupę bardziej skomplikowanych urządzeń (dokładnie wiadomo ile dany pracownik w określonym czasie powinien wykonać prostych elementów o dokładnie określonych parametrach). Odpowiednikiem takiego menadżera może być na przykład majster w fabryce.

Przy pracy umysłowej może to być najniższe piętro telemarketingu, czy też infolinii, call center – pracownicy mają wyznaczone dokładnie określone procedury, sposoby udzielania odpowiedzi, czy czas, który powinny poświęcić klientowi.

W przypadku taśmy produkcyjnej – przełożony także kontroluje, czy procedury zostały zachowane, czyli czy pracownik produkuje daną część w sposób zgodny z opisem technicznych działań przypisanych temu stanowisku.

W przypadku call center – menadżer wyższego szczebla odsłuchuje rozmowy swoich podwładnych, pod kątem właściwego (w sensie procedur) traktowania klienta, wskazuje błędy, sprawdza, czy przerwy w pracy trwają nie dłużej niż przewiduje to regulamin.

Z reguły, w firmach opartych o instruktażowy styl zarządzania, rozwój pracownika kończy się na piętrze, na którym się rozpoczął taśma z drobnymi częściami do sprzętu audio, telefoniczna obsługa klienta związana z kilkoma podstawowymi problemami, z którymi ów klient może zgłosić się do firmy. W jaki sposób postrzegany jest w takiej firmie szef? Przede wszystkim wzbudza strach, jako osoba monitorująca każde działanie pracowników i wskazująca błędy. Pracownicy wolą nie zwracać się o niego o pomoc, raczej obawiają się kolejnych kontroli. Mają poczucie, że nie są traktowani podmiotowo, ale przedmiotowo, jako „ludzkie instrumenty” służące do wykonywania zadań. Mają też niską samoocenę, ponieważ stale nadzorowani czują brak zaufania, a jednocześnie ograniczoną odpowiedzialność za swoje działania, bo tak naprawdę odpowiada za nie stale monitorujący ich kierownik.

Czy w tym przypadku można mówić o sukcesji? Faktycznie, może się zdarzyć, że kierownik zostanie przeniesiony na inne stanowisko, czy też odejdzie z pracy. O ile firma nie zdecyduje się na przyjęcie innego menadżera, z innej firmy, z równorzędnej pozycji, jest szansa, że kierowanie grupą obejmie któryś z pracowników, po szybkim i krótkim z reguły przyuczeniu, ponieważ zna zakres obowiązków pracowników na najniższym szczeblu firmy i zna instruktażowy styl zarządzania. To, że awansował, niekoniecznie jednak musi wpłynąć na bardziej kreatywne podejście do wypełniania zadań, raczej na przejęcie obserwowanej uprzednio kontrolnej roli pełnionej przez poprzedniego szefa. Zwłaszcza, że nie leży w jego interesie zmienianie zasad funkcjonowania firmy, a raczej takie wypełnianie obowiązków, żeby utrzymać własne, wyższe teraz stanowisko. Z pewnością, nie ma tu mowy o kreatywności, czy pracy zespołowej.

Najczęściej jednak, w tego typu firmach, jak call center, sukcesja rzadko następuje w ten sposób. Raczej, żeby uniknąć skarg i pretensji innych pracowników, że awansowany kierownik kieruje się w swoim postępowaniu przyjaźniami i animozjami z okresu, kiedy pracował na podstawowym piętrze, przyjmuje się pracownika spoza struktury, z innej

korporacji. W ten sposób osoba zatrudniona na szczeblu podstawowym prawie nigdy go nie opuszcza i nie ma szans na rozwój. Może tylko przejść z pozycji entuzjastycznego debiutanta do rozczarowanego adepta. Jakkolwiek dobrze nie wykonywałaby swoich obowiązków, pozostaje w tym samym miejscu. Styl instruktażowy, stosowany zbyt długo, może zaowocować po prostu zniechęceniem.

Dlatego lepszą opcją stosowania stylu instruktażowego, w rozsądnie zarządzanej firmie, może być przyuczanie podwładnych do realizowania najprostszych zadań, ale z zawartym przy zatrudnieniu jasnym komunikatem, że kiedy je opanują, będą funkcjonować na wyższym i bardziej interesującym poziomie wykonywania pracy.

Według Blancharda będzie to więc praca z entuzjastycznym debiutantem, który musi się w jakiś sposób na podstawowym poziomie pracy sprawdzić, ale z nastawieniem, że w odpowiednim momencie, uzyskawszy odpowiednie kompetencje, przeniesie się „piętro wyżej”. Motywacja oparta na przekonaniu, że „muszę opanować daną wiedzę, żeby móc realizować się przy innych zadaniach” wyzwala większe zaangażowanie. Tym bardziej, że sukcesja może tu dotyczyć innych zadań, niekoniecznie związanych z przejściem na pozycję obecnego własnego menadżera.

Z kolei menadżer, który wybiera styl konsultacyjny, co prawda dokładnie definiuje rolę swoich podwładnych i równie dokładnie określa swoje oczekiwania wobec członków zespołu (na przykład zadanie, określony efekt działania i czas, w jakim powinno być wykonane), ale jednocześnie przekazuje im informację, jaki owo zadanie ma cel. Nie występuje też w roli autorytarnego przywódcy, dzięki czemu nie wywiera na podwładnych nacisku, mają bowiem działać z poczuciem sensu. Kodyfikacji nie podlega też sposób wykonania zadania, mogą wybrać „własną drogę”, a decyzje menadżera, choć podejmowane w końcu jednoosobowo, są przez niego z zespołem skonsultowane. Co ważne, przy konsultacyjnym stylu przywództwa, inne są relacje wewnątrz zespołu – menadżer dba o to, żeby pracownicy mieli ze sobą dobry kontakt, komunikowali się i współpracowali. Zapewnia im wsparcie, przede wszystkim emocjonalne.

Przykładem może tu być telewizyjna redakcja newsowa. Po opanowaniu poziomu podstawowego, czyli zapoznaniu się z zasadami pracy, na którą składa się:

- przygotowanie się do wyprodukowania materiału w oparciu o wybór i umówienie rozmówców,

- rozplanowanie warstwy obrazowej newsa,
- operowanie w określonym systemie edytorskim (w dziedzinie pisania tekstu)
- praca reportera w terenie (współpraca z operatorem kamery, obsługa mikrofonu)
- komponowanie materiału (premontaż i montaż materiału)
- nauka odpowiedniego czytania własnych materiałów, przy korekcie ewentualnych wad wymowy),

następuje sukcesja, czyli stażysta, czy adept wkracza na nowy teren – zaczyna być reporterem. Nie zawsze oznacza to zastąpienie innego reportera w redakcji, częściej – dołączenie do grupy.

Nauka przebiega tu wielotorowo. Młody adept, pod opieką doświadczonego reportera, powoli uczy się poszczególnych elementów pracy. Reporter, który powierza mu poszczególne zadania, monitoruje efekty jego działań.

Jednocześnie jest to wielotorowa praca zespołowa. Nienaruszalną zasadą jest podległość służbowa, wszyscy reporterzy podlegają wydawcy danego dnia, który decyduje, co ukaże się w magazynie informacyjnym. Z drugiej jednak strony dzień pracy rozpoczyna się od kolegium redakcyjnego, na którym każdy ma prawo proponować własne tematy, jak i konsultować ich realizację z innymi. Także wydawca, czyli, można powiedzieć, menadżer danego dnia, konsultuje z całym zespołem, czy dany temat jest ważny i jak można by go zrealizować. Im większa kreatywność uczestników kolegium, tym lepiej i dla programu i dla nich samych.

Kolejne etapy to także praca oparta na konsultacji. Reporter konsultuje swoją wizję z operatorem kamery. Układ materiału związany jest z kolei z konsultacjami w zespole reporter – montażysta. Wreszcie całość ocenia wydawca dnia i bądź kwalifikuje materiał do emisji, bądź też zarządza poprawki. Wcześniej reporter konsultuje z wydawcą proponowany tekst i układ fragmentów wypowiedzi swoich rozmówców – bohaterów newsa.



Rys. 4.1 Praca w redakcji newsowej.

Oczywiście w zespole jest więcej niż jeden reporter, muszą więc tak pracować, żeby sobie wzajemnie nie przeszkadzać, przekraczając na przykład wyznaczony na porannym kolegium czas pracy z kamerą w terenie, bo oznacza się, że wpisane w następne godziny pracy reporter spóźni się do swoich rozmówców i ze szkodą dla siebie i programu swojego newsa nie zrealizuje. Czasem też reporterzy mogą ze sobą współpracować przy produkcji jednego materiału. Ważne więc jest, żeby panowały między nimi dobre relacje, chcieli sobie pomagać i traktowali się wzajemnie z szacunkiem.

Natomiast, ponieważ program newsowy ukazuje się o ściśle określonej godzinie, a rozplanowany dokładnie rano dzień pracy wszystkich reporterów może ulec w jednej chwili przeorganizowaniu z powodu jakiegoś ważnego, a nieoczekiwanego wydarzenia, z którego któryś z nich musi zdać relację, ważne jest też, żeby wydawca dnia dbał i o to, żeby w wykonywanie zadania nie wkradła się niepotrzebna nerwowość, dezorientacja, dezorganizacja, ale przeciwnie – zespół w takich chwilach działał szczególnie precyzyjnie.

Bywa, że właśnie wtedy nieocenieni okazują się początkujący pracownicy, którzy widząc przed sobą szansę zrealizowania niepowtarzalnej informacji, przeżycia czegoś niezwykłego na zdjęciach, gotowi są do szczególnych poświęceń i potrafią wykrzesać z siebie znacznie więcej wysiłku i inwencji, niż rutynowi reporterzy. Potrafią też zbierać informacje i przywozić zdjęcia dla jednego, bardziej doświadczonego reportera, który na miejscu, z przywiezionych elementów składa newsa.

W tym przypadku więc sukcesja jest jak najbardziej oczywista i tym bardziej cenna, że nie ma schematu awansu, ale następuje on, kiedy osoba aspirująca do stanowiska reportera po prostu w takim stopniu udoskonali swoje kompetencje, że będzie mogła się nim stać.

Z kolei najbardziej doświadczeni reporterzy mogą aspirować do stanowiska wydawcy dnia, ponieważ potrafią już umiejętnie selekcjonować informacje przekazywane widzom – od tych najważniejszych do najmniej ważnych, jak i mają pozycję w zespole, która pozwala im na podejmowanie decyzji w oparciu o konsultacje z innymi.

Jak się więc wydaje konsultacyjny styl zarządzania umożliwia najbardziej naturalną sukcesję. Oczywiście niebagatelną rolę pełnią tu wszelkiego rodzaju szkolenia, czy warsztaty. Jednocześnie jednak pracownik zdobywa kolejne umiejętności dzięki pracy w zespole, dzięki całej sieci więzi i zawodowych i emocjonalnych. Niekoniecznie więc musimy mieć tu do czynienia, jak chce Blanchard z rozczarowanym adeptem.

Inną formą bliskiej współpracy z zespołem jest wykorzystanie do zarządzania stylu partnerskiego partycypującego, czy też wspierającego. W tym przypadku osoba, która kieruje zespołem jest zarazem jego uczestnikiem. To poszczególni członkowie zespołu określają szczegółowe zadania, charakterystyczną metodą pracy jest tak zwana „burza mózgów”, czyli przerzucanie się pomysłami. Menadżer działający w tym stylu ogranicza udzielanie wskazówek, bardziej wsluchuje się w głos zespołu, a raczej poszczególnych jego członków. Ma to zachęcać do samodzielności, liczy się kreatywność. Co istotne – taki system pracy wymaga, i o to menadżer musi dbać, dobrych osobistych relacji w zespole, wewnętrznego porozumienia i komunikacji. Nie pozostaje „na zewnątrz” zespołu – interesuje się nie tylko ich działaniem w pracy, ale i życiem prywatnym. Częściowo więc są to relacje nieformalne. W efekcie – udziela im w każdej sytuacji wsparcia, tak emocjonalnego, jak i społecznego.

To typowy styl pracy w zespole zajmującym się public relations, czy też w agencji reklamowej. Tutaj oczywiście można stawiać wymagania i oczekiwać rozwiązań, ale znacznie lepsze rezultaty daje pełne uczestnictwo menadżera w działaniach zespołu.

Co ciekawe, taką też metodę zarządzania stosują też ostatnio dyrektorzy, czy menadżerowie instytucji kulturalnych, na przykład teatrów. Często sposób realizacji spektaklu w znacznym stopniu opiera się na inwencji wszystkich członków zespołu, a podstawą nie musi być skodyfikowany scenariusz z opisanymi dokładnie rolami.

Dla tego stylu najbardziej chyba charakterystyczne są też eventy, w których uczestniczą wszyscy pracownicy i które mają ich do siebie zbliżyć. Dla przykładu: dwa wiodące poznańskie teatry nie tylko realizują się na scenie, ale też rozgrywają między sobą... mecze piłki nożnej. Warto przy tym podkreślić, że drużyna nie składa się wyłącznie z dyrektora,

zespołu public relations i aktorów, ale i z pracowników technicznych wszystkich szczebli. W ten sposób nawiązują się między pracownikami relacje nie tylko na poziomie zawodowym, ale i prywatnym.

Trudno jednak odpowiedzieć na pytanie, czy takie właśnie związki między poszczególnymi członkami szeroko rozumianego zespołu, w jakiś sposób przekładają się na sukcesję. Z jednej strony to właśnie agencje reklamowe, czy zespoły PR charakteryzują się największą rotacją pracowników, rotacją w sensie zmiany miejsca pracy. Z drugiej jednak strony, choćby we wspomnianych teatrach, nawet, jeśli portier raczej na pewno nie zastąpi aktora, może uczestniczyć w procesie powstawania spektaklu. Na przykład, kiedy przedstawienie ma być spektaklem zaangażowanym we współczesność i powstaje na bazie aktualnych miejskich wydarzeń, ważny staje się każdy punkt widzenia, każdy członek szeroko rozumianego zespołu może wnieść coś niepowtarzalnego. Nawet więc, jeśli to nie jest sukcesja w dosłownym sensie tego słowa, na pewno mamy do czynienia z poszerzeniem ról zawodowych.

Blanchard opisuje ten styl zarządzania jako odpowiedni dla pracowników na trzecim etapie rozwoju czyli kompetentnego, ostrożnego praktyka. Być może jednak lepiej zastosować go tam, gdzie można dokonać swoistej zamiany ról – portier zostaje współautorem spektaklu, a menadżer wykorzystuje jego niestandardowy punkt widzenia do stworzenia spektaklu dostępnego nie tylko wybranej społecznej elicie.

Wracając jednak do Blancharda – możemy przyjąć, że właśnie styl partnerski zarządzania pozwala menadżerowi przeprowadzić pracownika z etapu rozwojowego ostrożnego praktyka do etapu samodzielnego eksperta. I niewątpliwie jest to sposób na to, żeby pracownik artykułował własne zdanie, poczuł, że pełni ważną rolę w przedsiębiorstwie i uświadomił sobie, że wiedza, którą dysponuje pozwala na samodzielne podejmowanie decyzji, lub na podpowiadanie ich menadżerowi. W tym sensie można mówić o sukcesji na samodzielnych stanowiskach kierowniczych. Samodzielny ekspert może aspirować do roli kierowniczej w zespole, czyli menadżerskiej.

Przejście ostrożnego praktyka do etapu samodzielnego eksperta wymaga, według Blancharda, zastosowania delegującego stylu zarządzania. Tutaj menadżer powierza członkom swojego zespołu poważne i szczegółowe zadania, proponuje sposób ich wykonania, ale sam na tychże zadaniach nie koncentruje się. Zachowuje dystans wobec

problemów swoich podwładnych i pracowników, nie interesują go relacje wewnątrz zespołu, ani sam też nie wchodzi w relacje z którymkolwiek z członków zespołu. Minimalizuje czas kontaktu z współpracownikami do dwóch momentów: pierwszy z nich to wyznaczenie zadania, drugi – efekt pracy zespołu. Efekt jest właśnie obiektem zainteresowania menadżera w odróżnieniu od ludzi, ich problemu i sposobu, w jaki wykonują zadanie.

Można oczywiście przyjąć, że to etap, na którym samodzielny ekspert zyskuje pełne zaufanie wyższej kadry kierowniczej i że właśnie nastąpiła już sukcesja. Nie ma kontroli, konsultacji, a ekspert sam staje się kierownikiem zespołu. Musi wykonać zadanie, do którego został wydelegowany, w oparciu o swój zespół i rozliczyć się z wyników przed kierownictwem. Jest to sukcesja, jako że pracownik na najwyższym etapie rozwoju zawodowego obejmuje kierownicze stanowisko i sam staje się menedżerem.

Jedyną, czego można się tu obawiać, to sytuacji, w której osoba, wskazana na stanowisko samodzielnego eksperta, de facto nim nie jest. Dzieje się tak z reguły w dużych firmach, gdzie zarząd ma słaby kontakt z poszczególnymi oddziałami przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji może nastąpić powrót do stylu instruktazowego. Szefowie poszczególnych oddziałów firmy, zamiast pracować nad rozwojem pracowników, wykonują, dla świętego spokoju, polecenia przełożonych, przerzucając w dodatku odpowiedzialność na podległych pracowników. Praca w oparciu o zespół polega na wydawaniu poleceń i wymaganiach oraz monitoringu, czy są one prawidłowo wykonywane. Chodzi bowiem o to, żeby wykazać się przed zarządem efektami, których wymaga. Można to wyrazić zdaniem: „Nie obchodzi mnie, jak to zrobicie, aby osiągnąć ten efekt, bez względu, czy te oczekiwania są realistyczne, czy nie”.

Warto więc na koniec przypomnieć, jak twierdzi Blanchard, że *pracownicy mogą i chcą się rozwijać oraz że nie istnieje jeden idealny styl przywództwa, który sprzyjałby temu rozwojowi w każdych warunkach. Trzeba dostosować styl przywództwa do sytuacji.*⁷⁹

Logiczne się jednak wydaje, że najbliższy ideałowi, czyli naturalnej sukcesji byłby konsultujący styl zarządzania, ponieważ czyni wszystkich, zarówno podwładnych, jak i szefów odpowiedzialnych za pracę, którą wiedzą jak i po co wykonują, a przy okazji – wzajemnie się w niej wspierają.

⁷⁹ Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, „Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2007, s.82

Podkreślmy jednak, że w wielu przypadkach menadżer zarządza grupą pracowników na różnych etapach rozwoju. W praktyce żaden zespół nie jest jednorodny. Przy różnych etapach rozwoju pracowników dobry menadżer musi pogodzić różne style zarządzania. Trzymanie się jednego stylu bywa ryzykowne. Czasem lepiej jest na przykład przejść ze stylu konsultacyjnego na partnerski, a czasem – obok konsultacyjnego wdrożyć też, w stosunku do tych, którzy nie nadążają za resztą – instruktażowy.

Ważne jest, przy tym, aby szukając pracowników, którzy mieliby przejść na zwolnione z różnych przyczyn wyższe stanowiska, nie zaczynać od zewnętrznej rekrutacji, czyli od osób spoza firmy. Przy pracownikach dobrze prowadzonych przez poszczególne etapy rozwoju, sukcesja wewnątrz firmy jest oczywistością. Narzędzia wyboru i oceny etapu rozwoju są różne – od monitoringu, przez konsultacje, po roczne testy ewaluacyjne.

Czy w pracy szef przechadza się, wołając: „W zeszłym roku odeszło kilku naszych najwspanialszych przegranych, musimy zatrudnić nowych, żeby zapęłnić te efektywne stanowiska”? Oczywiście, że nie! Zatrudnia się zwycięzców albo potencjalnych zwycięzców. Nie przyjmuje się do pracy ludzi po to, żeby pasowali do rozkładu normalnego. Przyjmuje się najlepszych, żeby osiągnęli najlepsze wyniki.- pisze Blanchard.⁸⁰

Zwycięzcy to właśnie ci, którzy osiągają najlepsze wyniki, są najbardziej wydajni, identyfikują się z firmą. I nie jest trudno ich wskazać, bo liderzy znają potencjał podwładnych. Wśród tych właśnie podwładnych trzeba zatem szukać zwycięzców. Perspektywa, że kiedyś obejmie się kierownicze stanowisko, motywuje do zdobywania nowych kompetencji i poczucia odpowiedzialności za firmę. Świadomość, że w strukturze przedsiębiorstwa niewiele się znaczy i że nikt nie dostrzega starań, wiedzy i umiejętności – taką motywację odbiera. Stąd umiejętne zarządzanie sukcesją wydaje się jednym z podstawowych zadań, jakie powinni stawiać przed sobą menadżerowie firmy.

5. Sukcesja stanowisk kierowniczych

Nie ulega wątpliwości, że sukcesja należy do podstawowych obszarów, które powinny być w sprawnie działającej firmie objęte planowaniem. Sukcesja, rozumiana jako przejście na

⁸⁰Op.cit, s.98

określone stanowiska pracownika tej właśnie firmy, dysponującego odpowiednimi kompetencjami i na właściwym etapie rozwoju.

Jak pisze Kopera w artykule „Znajdź swojego następcę”⁸¹ jeżeli (...) *poszukiwanie nowej osoby rozpoczyna się w momencie powstania wakat, dochodzi do wewnętrznej destabilizacji, na którą wpływa często długotrwały proces rekrutacyjny, a także proces adaptacji na stanowisku i w organizacji*. Warto przy tym zauważyć, że wybrany w czasie rekrutacji pracownik szczebla kierowniczego może się na stanowisku nie sprawdzić, nie ma bowiem takich narzędzi sprawdzania kandydata, które dałyby stuprocentową pewność, że będzie właściwą osobą na właściwym miejscu. Przykładowo, zdarza się, że całkiem nieodpowiedni kandydat przechodzi rozmowę kwalifikacyjną i testy pozytywnie, ponieważ orientuje się w oczekiwaniach potencjalnego pracodawcy, natomiast ma na tyle skłonność do konfliktów osobowości, że zamiast właściwie kierować zespołem, po krótkim czasie blokuje jego funkcjonowanie. Wystarczy, że będzie miał kłopot z komunikowaniem się z zespołem i motywowaniem go do działania, skoncentruje się natomiast na monitorowaniu pracy, egzekwowaniu wymagań i krytycznych ocenach podwładnych. W ten sposób w krótkim czasie z dobrze współpracującej grupy można uczynić zespół wewnętrznie skłócony i pozbawiony chęci działania.

Stąd, znacznie bardziej sensowne niż rekrutacja zewnętrzna, wydaje się wpisanie w plan funkcjonowania firmy stałe przygotowywanie potencjalnych sukcesorów wśród pracowników⁸². W gruncie rzeczy w interesie firmy jest stworzenie całej grupy pracowników zdolnych do objęcia stanowisk kierowniczych. Kiedy zajdzie potrzeba, czyli pojawi się wakat, spośród tych właśnie pracowników będzie można wybrać przygotowaną już osobę na takie stanowisko, osobę, która unikając działania metodą prób i błędów, prowadzącego do dezorganizacji, osobę, która zna specyfikę firmy i identyfikuje się z jej programem, żeby płynnie przeszła z dotychczas zajmowanego stanowiska do realizacji zadań wpisanych w stanowisko menadżerskie.

Korzyści z takiej strategii dotyczącej sukcesji jest wiele. Nie będzie kłopotu z wdrażaniem pracownika w niezbędne działania, z przejęciem obowiązków i uprawnień. Sukcesja nie zakłóci też ani bieżącego funkcjonowania firmy, ani realizacji projektów długoterminowych.

⁸¹Kopera A., Znajdź swojego następcę [w]:Personel i Zarządzanie, październik 2013

Wreszcie firma otrzymuje swego rodzaju zwrot inwestycji w rozwój osoby przygotowywanej do zajęcia stanowiska kierowniczego. Z drugiej strony pracownik dostaje tą drogą potwierdzenie, że warto było angażować się zarówno we własny rozwój, rozwijanie kompetencji, jak i związać z firmą, ponieważ ta dostrzegła w nim potencjał i postanowiła wykorzystać to wszystko oferując stanowisko kierownicze.

*Dlatego też coraz więcej firm stawia menadżerom wysokiego szczebla oraz ekspertom cele związane z wyborem i rozwojem następców na własne stanowiska – pisze Kopera.*⁸³

Trzeba jednak podkreślić, że także strategia postępowania wobec menadżerów w tym właśnie względzie powinna być dokładnie przemyślana. Nie może być tak, że pracownik wyższego szczebla będzie się obawiał, że wykształcenie odpowiednich następców automatycznie postawi pod znakiem zapytania jego funkcjonowanie w firmie, w myśl zasady „nie ma ludzi niezastąpionych”. W wielu bowiem przypadkach sprawia to, że współpraca z potencjalnymi sukcesorami nie układa się dobrze. Nie dysponują też oni pełnymi kompetencjami, żeby w odpowiednim momencie przejąć sukcesję, ponieważ menadżer część wiedzy zachowuje dla siebie i niechętnie się nią dzieli.

Jak zauważa Waldemar Walczak w publikacji „Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników” – bardzo często relacje w miejscu pracy są przede wszystkim definiowane przez władzę, a nie wiedzę. *Ta [...] refleksja ma fundamentalne znaczenie dla zrozumienia, że zmian w tym zakresie mogliby dokonać wyłącznie ci, w których żywotnym interesie jest utrzymanie dotychczasowego status quo. Do tego potrzebna jest przede wszystkim zmiana sposobu myślenia menedżerów oraz nowe spojrzenie doceniające rangę i znaczenie kompetencji pracowników*⁸⁴.

Wracając do nakreślonego w poprzednim rozdziale przykładu pracy redakcji newsowej można wskazać szereg momentów, kiedy osoba na wyższym etapie rozwoju zawodowego może przekazywać potencjalnym sukcesorom tylko część wiedzy i to taką, która nie pozwoli na samodzielne funkcjonowanie w przypadku awansu. Biorąc pierwszą z brzegu możliwość – kandydat na reportera, nawet jeśli potrafi już zrealizować wizję zaakceptowanego przez wydawcę materiału, musi jeszcze umieć ją zapisać w programie komputerowym o wysokim stopniu komplikacji – z podziałem na zapowiedź ze studia, odautorskie komentarze

⁸³ Kopera A, Znajdź swojego następcę [w]: Personel i Zarządzanie, 10/2013

⁸⁴ Walczak, W., Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, [E-mentor nr 1 \(38\) / 2011](#)

i wypowiedzi bohaterów. Brak pełnej wiedzy, jak posłużyć się programem komputerowym i w jaki sposób zapisać poszczególne elementy materiału, który realizuje, może skończyć się tak, że nie uda mu się, do określonej ściśle godziny emisji całego bloku informacji, wykonać zadania. Niepokój reportera, który obawia się o to, że ten właśnie podopieczny przejmie w którymś momencie jego stanowisko, może sprawić, że nie pośpieszy mu z pomocą, przeciwnie, będzie utrudniał naukę.

W jaki zatem sposób zlikwidować owo poczucie zagrożenia u menadżerów, które może dezorganizować pracę? Najlepszym rozwiązaniem wydaje się stworzenie systemu sukcesji, czyli takiego, w którym na każdego menadżera niższego szczebla czeka miejsce na wyższym poziomie. Wracając do przykładu z redakcji newsowej – reporter, w ramach owego systemu sukcesji, może zostać wydawcą całego magazynu informacyjnego, albo autorem dłuższych form filmowych. Wtedy chętnie będzie przyuczał własnych sukcesorów, bo sam będzie chciał, żeby zastąpili go, umożliwiając mu tym samym pracę na wyższym poziomie zawodowym.

Z pewnością planowanie sukcesji powinno odbywać się na każdym szczeblu zarządzania firmą, poczynając od tego najwyższego, który dysponuje wizją całościowego jej funkcjonowania i rozwoju. Stąd też powinny wynikać *wymogi stawiane potencjalnym sukcesorom i dopiero, pod ich kątem, powinni być wyłonieni pracownicy o wysokim potencjale. Zarząd firmy musi więc z odpowiednim wyprzedzeniem odpowiedzieć na pytania: Jaki jest kierunek rozwoju organizacji? Jakie wymagania będą stawiane menadżerom firmy w trzyletniej lub pięcioletniej perspektywie? W jakich obszarach firma chce budować swoją ekspertyzę?*⁸⁵ - pisze Aneta Kopera.

Planowanie musi też oprzeć się na wcześniejszej analizie – jacy menadżerowie są potrzebni (na przykład wizjonerzy, czy eksperci) i które ze stanowisk w firmie są kluczowe. Kryteria wyboru tych stanowisk są różnorodne, zależnie od tego, jaki jest główny profil działalności firmy. Według Koper⁸⁶ stanowisko pracy zostaje zakwalifikowane do obszaru sukcesyjnego jeśli:

- ma istotny wpływ na zapewnienie ciągłości procesów biznesowych lub produkcyjnych, zarządza kluczowym procesem biznesowym,

⁸⁵ Kopera A., „Znajdź swojego następcę” [w]: Personel i Zarządzanie, 10/ 2013

⁸⁶ ibidem

- odgrywa istotną rolę w procesie osiągnięcia wyznaczonych przez firmę celów oraz zysków,
- zależy od niego bezpieczeństwo danych i ludzi,
- wymaga unikatowej, ściśle określonej wiedzy eksperckiej lub doświadczenia zawodowego o tym charakterze,
- na rynku pracy brak kandydatów spełniających wymagania dotyczące tego stanowiska pracy

Po określeniu kluczowych stanowisk pracy, czyli zaplanowaniu obszarów, gdzie powinna nastąpić sukcesja, naturalnym etapem działania kadry kierowniczej firmy będzie wyłanianie kandydatów na sukcesorów i włączenie ich w proces rozwijania wiedzy i kompetencji. Warto przy tym zauważyć, że Ken Blanchardem, że trzeba tu także postawić na dzielenie się wiedzą. Zadaniem pracowników wykonujących poszczególne zadania jest nauka, która oznacza *coś więcej niż samo zdobywanie informacji: w rzeczywistości oznacza bowiem wyciąganie wniosków z danej informacji i zastosowanie uzyskanej w ten sposób wiedzy w nowych sytuacjach*⁸⁷. Dlatego, Ken Blanchard zachęca do komunikacji na każdym szczeblu, podkreślając, że *pracownicy efektywnych organizacji dokonują transferu wiedzy przez zachęcanie do dialogu, zadawania pytań i dyskusji [...] Tworzy się więc zespoły interdyscyplinarne, uczące pracowników transferu zdobytej wiedzy, bo dzielenie się wiedzą ma decydujące znaczenie dla sukcesu firmy*.⁸⁸

Jak zauważa Waldemar Walczak *Zarządzanie kompetencjami pracowników ma swój początek już na etapie rekrutacji. Jego przejawem są kryteria i czynniki przesądzające o tym, że można uzyskać szansę zostania pracownikiem danej organizacji. Kolejnym, niezwykle istotnym elementem jest system oceniania i wynagradzania, który uzmysławia członkom danej organizacji, jakie przesłanki są podstawą do ewaluacji i wartościowania ich pracy. Trzeba pamiętać, że opisane zjawiska i procesy mają ścisły związek z przyjmowanymi przez pracowników postawami i wzorcami zachowań organizacyjnych, a także mają fundamentalne znaczenie dla poziomu motywacji do wykorzystywania wiedzy i dzielenia się nią z innymi*.⁸⁹

⁸⁷ Op.cit, s.61

⁸⁸ Op.cit, s.61

⁸⁹ Walczak W., Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, [E-mentor nr 1 \(38\) / 2011](#)

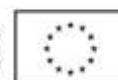
Jakich błędów powinien unikać menadżer komunikując się z pracownikami i podejmując działania motywujące ich do pracy? Niewątpliwie powinien jasno określić jakie ma wobec nich oczekiwania i dokładnie określić obszar odpowiedzialności. Pracownik powinien zdawać sobie sprawę, kiedy jest na etapie początkującym i ma prawo pytać o wszystko, co budzi jego wątpliwości, a kiedy już na obszarze wyznaczonej mu odpowiedzialności powinien działać samodzielnie. Ważne też jest, żeby dysponował wszelkimi istotnymi na danym szczeblu informacjami, które ograniczą ilość popełnianych błędów. Menadżer nie powinien owych popełnianych błędów lekceważyć, musi jednak zdawać sobie jednocześnie sprawę, w jakim stopniu na ilość i jakość tych błędów (czyli czy są poważne, czy nie) wpływa ilość informacji, a także wiedza, którą dysponuje pracownik. Inaczej mówiąc menadżer musi sobie zadać pytanie, czy szkoląc pracownika, dostarczył mu tyle wiedzy, ile wymagają wykonywane przez pracownika zadania.

Menadżer, który nie ogranicza się do instruktazowego stylu kierowania, musi też uświadomić pracownikowi rolę, jaką pełni w firmie i w jaki sposób zadania, które realizuje, przekładają się na całościowe osiągnięcia przedsiębiorstwa. W takim samym stopniu dotyczy to pracowników szczebla podstawowego, jak i tych na wyższych piętrach, w tym potencjalnych sukcesorów. Bez tej świadomości pracownik może nie poczuwać się do odpowiedzialności za rezultaty osiągane przez całe przedsiębiorstwo. Tymczasem, jak się wydaje, to jedna z głównych wartości, jakie trzeba wpajać od rozpoczęcia pracy. Znajomość celów, do których zmierza organizacja, szczegółowych i ogólnych, pozwala kształcić przyszłych sukcesorów⁹⁰.

Na każdy etap menadżer musi też dbać o to, żeby komunikować się z podwładnymi w jasny i jednoznaczny sposób. Zasady pracy, czyli wykonywania zadań na każdym poziomie powinny być ściśle określone.

Można, a nawet warto pozwolić pracownikom na sugestie dotyczące udoskonalenia metod pracy, wsłuchiwać się w ich opinie i pomysły, bo jest to jeden ze sposobów na wyselekcjonowanie tych najbardziej kreatywnych, musi jednak istnieć też system funkcjonowania, od którego nie ma odstępstw. Inaczej – może dojść do dezorganizacji pracy, swego rodzaju anarchii, która znacznie pogorszy osiągnane wyniki.

⁹⁰ Więcej na: Przekazywanie informacji o sukcesji <http://youtu.be/G65MbZvBbLQ>



Trzeba więc znaleźć ową niezbędną równowagę między zarządzaniem, komunikacją i motywacją. Pracownik wysłuchany, poinformowany o tym, że proponowane przez niego pomysły są dobre lub warte jeszcze przemyślenia z takich, czy innych przyczyn, czuje się znacznie bardziej zmotywowany do pracy. Niezależnie od tego, czy na jakimś etapie pracy jego inwencja znajdzie zastosowanie, czy nie, potraktowanie podmiotowe znacznie lepiej wpłynie na wykonywanie przez niego zadań, niż lekceważenie. Pracownik, który czuje się doceniony, znacznie lepiej funkcjonuje, zyskuje pewność siebie i konieczną motywację.

Wiąże się z tym zarządzanie pozbawione agresji. Nawet przy naturalnych w wielu sytuacjach zniecierpliwieniu, pretensjach, złości, menadżer nie powinien sobie pozwalać na agresywne zachowania. Przekonanie że przekleństwa (czyli agresja werbalna), krzyk, poniżenie pracownika przy innych, odegrają rolę motywacyjną, jest błędne, może bowiem tylko na krótką metę zmotywować podwładnych do działania. Menadżer, który tak zachowuje się wobec pracowników może wpłynąć na szybkość, choć niekoniecznie jakość wykonywanego zadania w krótkiej perspektywie czasowej. W gruncie rzeczy jednak brak szacunku, jaki okazuje podwładnym, prędzej, czy później zemści się. Po pierwsze – będzie postrzegany jako wróg, nie jako mentor, czy coach, po drugie – będzie budzić niechęć. Tym samym bardziej będzie skłaniać zespół do sabotowania poleceń, niż wypełniania ich z pełnym przekonaniem. W efekcie wydajność pracowników i ich motywacja spadną, a zadania będą wykonywane na minimalnym poziomie zaangażowania, w myśl zasady „zróbmy to dla świętego spokoju”. Motywacja działania dla dobra firmy może więc łatwo zmienić się w motywację wydostania się spod tak okazywanej władzy. Bardziej odporni pracownicy będą starali się przejść do innej grupy, inaczej kierowanej, zarządzanej przez innego menadżera; mniej odporni zaczną szukać innej pracy w innej firmie.

Wreszcie rolą menadżera jest też komunikowanie pracownikom wszelkich zmian zachodzących w firmie w taki sposób, żeby rozumieli ich zasadność i żeby nie budziły ich oporu. Istotne jest więc jasne i klarowne wyjaśnienie przyczyn i charakteru tychże zmian, zanim wzbudza w pracownikach opór, bowiem większość nowości, konieczność przestawienia się na inny, nowy tryb działania może budzić niepokój. Ten właśnie niepokój może stać się źródłem oporu.

Kolejnym zadaniem dla menadżerów będzie takie zarządzanie przyjętymi pracownikami, żeby odnaleźć wśród nich naturalnych liderów, czyli osoby, które mają predyspozycje,

pozwalające na przygotowanie do ewentualnej sukcesji. Można tu ponownie przywołać Kena Blancharda i cztery style zarządzania (instruktażowy, konsultacyjny, partnerski i delegujący)⁹¹, dlatego, że właśnie od wyboru sposobu kierowania zespołem, jaki przyjmie menadżer, zależy też sposób komunikowania się z pracownikami, a zarazem oceniania, czy i w jakim stopniu są gotowi do sukcesji.

Decydując się na delegowanie pracownika, czyli uczynienie z niego, według nomenklatury Blancharda⁹² niezależnego eksperta, trzeba pamiętać, że należy mu to w bezpośredni sposób zakomunikować. Inaczej może nie zrozumieć, że powierzono mu właśnie rolę menadżera. Zauważy jedynie, że zmieniły się jego relacje z dotychczasowym menadżerem – konsultację, czy partnerstwo zastąpiło stawianie wymagań i rozliczanie z efektów.

Potrzeby pracownika to nie tylko poszerzanie kompetencji zawodowych, zdobywanie wiedzy ale i informacje zwrotne od menadżera – jak ocenia wykonane przez niego zadanie. Dość często popełniany przez menadżerów błąd polega na tym, że jeśli zadanie zostanie wykonane dobrze, czy bardzo dobrze, reakcją jest milczenie. Natomiast w przypadku popełnienia błędu informacja zwrotna następuje natychmiast. Nie zawsze zresztą w formie spokojnej analizy błędnych działań, częściej w postaci pretensji, krytyki, czy nawet gróźb związanych z możliwością utraty stanowiska. Z oczywistych względów powoduje to frustrację. Jeśli takie zachowanie menadżera dotyczy całego zespołu – będzie to grupa ludzi sfrustrowanych, niechętnych do współpracy, mało kreatywnych i skupionych tylko na tym, żeby nie narazić się na krytykę. Nie ma więc w tym przypadku mowy o działaniu innowacyjnym, pozostaje, dla świętego spokoju, trzymanie się standardu, bo wtedy szanse na popełnienie błędu są mniejsze.

Informacja zwrotna, czyli tak zwany feedback, to zazwyczaj cykliczne, zaplanowane spotkania z bezpośrednim przełożonym. Może też nastąpić bezpośrednio po wykonaniu zadania. Z jednej strony pozwala na monitorowanie pracy podwładnego, z drugiej jest sposobem na poszerzanie jego zawodowych kompetencji i wiedzy, co robi dobrze, a gdzie popełnia błędy. Feedback jest też o tyle istotny przy sukcesji, że pozwala ukierunkować pracownika, czyli ułatwić mu wybór kierunku zawodowego rozwoju, inaczej mówiąc –

⁹¹ Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2007

⁹² Ibidem, s.57

pozwała mu na wybór obszaru kompetencji, które powinien rozwijać⁹³. Pracownik, uczestnicząc w takich cyklicznych rozmowach z menadżerem, odczuwa być może stres, towarzyszący ocenianiu, ale jednocześnie poszerza się jego samoświadomość. Wie gdzie popełnia błędy i jak je naprawić, ale i poznaje swoją wartość w kontekście firmy i odkrywa, w jaki sposób kierować, pod opieką menadżera, swoją dalszą karierą.

Menadżer powinien tak przekazywać informację zwrotną, żeby wolna była od niedomówień, niejasności, sugestii, że jest to jego prywatna opinia, inna, niż opinia menadżerów wyższego szczebla. Taki przekaz nie wpływa na rozwój pracownika, raczej pozwala menadżerowi na tworzenie „państwa w państwie”, czyli na budowę własnej, wspierającej go wewnątrz firmy „drużyny”.

Feedback jest więc wstępem, a zarazem częścią coachingu, czyli uczenie się przez podwładnego w trakcie wykonywania pracy pod okiem bezpośredniego przełożonego / menadżera/ trenera, czemu towarzyszy seria rozmów, które oprócz dostarczenia informacji zwrotnych o tym, co pracownik robi dobrze, a co musi poprawić, mają na celu motywowanie pracownika. Ważnym elementem jest także stałe powierzanie nowych zadań, nauka nowych umiejętności oraz pobudzanie pracownika do samorozwoju. Najczęściej, jak zauważa Kopera⁹⁴ *rozwój sukcesora odbywa się poprzez działania maksymalnie praktyczne: zadania w codziennej pracy, udział w projektach, włączanie w realne działania firmy. Aż 80% firm angażuje sukcesorów w projekty firmowe i jest to zdecydowanie najbardziej powszechna metoda. Działania, zmierzające do rozwoju pracownika powinny też „prowadzić do wytrącenia [go] z jego aktualnej strefy „komfortu merytorycznego” i postawić wobec zadań nowych i stanowiących wyzwanie. Na przykład pracownik z doświadczeniem w obszarze sprzedaży powinien być włączony w działania operacyjne i odwrotnie*⁹⁵.

Kopera podkreśla przy tym, że w wielu firmach rośnie popularność programów mentoringowych, a więc *coraz częściej sukcesorzy objęci są opieką mentora (w 50% firm), lub coacha wewnętrznego, czy zewnętrznego (odpowiednio 30% i 25%)*.⁹⁶

W tym momencie więc pracownik szkoli się w trakcie działania, a jednocześnie, dzięki mentorowi, czy coachowi może skryształizować swoje osobiste plany rozwoju. Oczywiście,

⁹³ Więcej o roli informacji zwrotnej w filmie instruktażowym: Przekazywanie informacji o sukcesji, oraz Kośmicka M., Kośmicki S., Nowak A., [Podręcznik Mentora](#), Poznań 2013

⁹⁴ Kopera A, Znajdź swojego następcę [w]:Personel i Zarządzanie, październik 2013

⁹⁵ Ibidem

⁹⁶ Ibidem

kontekstem tutaj jest sukcesja, ale może być i tak, że pracownik spełnia co prawda wymogi związane z wiedzą, niezbędne dla przewidzianego dla niego stanowiska, ale nie jest gotów do tego psychicznie. Mimo odpowiedniej wiedzy brak mu pewności siebie, przekonania, że sobie poradzi, czy też umiejętności zarządzania zespołem.

Dobłą praktyką, która może rozwiązać wyżej wymienione problemy jest udział sukcesora w szkoleniach, czy warsztatach dobranych indywidualnie, czyli obejmujących te obszary, gdzie radzi sobie słabiej.

Trudno powiedzieć, czy istnieje skuteczny system ocen pracowniczych, dowodzący, że zarząd przedsiębiorstwa nie mylił się, wyznaczając wybranych sukcesorów. Przywołując stwierdzenie „ufać, znaczy kontrolować” Ken Blanchard zaznacza, że *kontrolowanie powinno podkreślać to, co pracownicy robią dobrze, a nie ich błędy. Chwalenie dokonanych postępów lub/i modyfikacja zachowań niepożądanych zaczyna się od zwrócenia uwagi na pozytywne. Żeby utrzymać progres, reprimenda powinna następować po pochwałach. Jeśli nie ma żadnych postępów, tzn. jeśli wyniki nie uległy zmianie, liderzy powinni od razu zacząć od napominania pracownika w celu zatrzymania spadku jego wydajności*⁹⁷.

Wspominaliśmy już o sytuacji, kiedy menadżer reaguje milczeniem na dobrze wykonane zadanie, a bardzo krytycznie ocenia pracownika, kiedy ten popełni jakiś błąd i o tym, jak bardzo osłabia to morale zespołu. Blanchard stwierdza, że *jak wykazały badania, najlepszym sposobem na poprawę poziomu zadowolenia z pracy i poczucia własnej wartości wśród pracowników jest umożliwienie im osiągnięcia dobrych wyników. Wymaga to skutecznego, formalnego i nieformalnego, systemu ocen pracowniczych, do którego przyczynia się współpraca dla wyników*⁹⁸.

W tym ujęciu więc system ocen nie ma być swego rodzaju „batem na pracowników”, żeby lepiej radzili sobie z zadaniami, pod groźbą negatywnych konsekwencji, ale odmianą pozytywnego motywowania i powinien składać się z trzech części:

- planowania wyników
- konsultacji
- rozmowy podsumowującej

⁹⁷ Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, 2000, „Przywództwo wyższego stopnia, Warszawa; PWN, s.105

⁹⁸ Ibidem, s.96

Jest oczywiste, że zaplanowane wyniki stanowią podstawowy punkt odniesienia, pozwalający na ocenę pracy zespołu, lub też pracownika. Stopień, w jakim uda się je zrealizować jest tym elementem, który może świadczyć o dobrej, przeciętnej lub nawet złej pracy. Żeby nie doszło do tej ostatniej sytuacji niezbędny więc jest monitoring w trakcie wykonywania zadania. To etap, na którym można jeszcze korygować niedociągnięcia, ewentualnie skierować zespół na inną drogę realizacji. Podobnie rzecz się ma w przypadku pracownika, który jest przewidziany do sukcesu. Menadżer, coach, czy też mentor powinien przez cały czas ze szczególną uwagą monitorować poszczególne działania pracownika, wyznaczać cele cząstkowe, które zsumują się w zaplanowany i upragniony wynik.

Warto przy tym pamiętać, że monitoring nie jest jeszcze kontrolą, czyli nie zestawia wyniku osiągniętego z zamierzonym. Polega na odnotowywaniu postępów w prowadzonych działaniach i weryfikacji ich kierunku oraz tempa. Pozwala na analizę i zmianę funkcjonowania, jeśli nie prowadzi do zamierzonego celu. W terminologii Blancharda byłaby to więc istotna część konsultacji. Jak pisze, na tym etapie liderzy ... *robią wszystko, co mogą, żeby pomóc pracownikom osiągnąć sukces. Do gry wchodzi przywództwo służebne. Na tym etapie menadżerowie pracują dla swoich pracowników, chwalcą ich postępy i udzielając uwag, jeśli wyniki nie są satysfakcjonujące.*⁹⁹

Z kolei kontrola utrudnia już korektę. Jest podsumowaniem działań i ewentualnego rozdzwienku między tym co miało być osiągnięte, a tym, co udało się osiągnąć, wskazaniem niedociągnięć i błędów. O ile więc monitoring należy do narzędzi pozwalających na lepsze funkcjonowanie pracownika, czy zespołu, o tyle kontrola prowadzi do opisu sukcesów i porażek. Według Blancharda takie podejście to raczej błąd.

Trzeci i ostatni element oceny pracownika to rozmowa podsumowująca. *W tym momencie dokonuje się zestawienia wyników pracy danej osoby z całego analizowanego okresu*¹⁰⁰ Blanchard podkreśla jednak, że ...*skuteczna rozmowa nie może być przeprowadzona raz w roku – to ciągły proces, który powinien mieć miejsce w ciągu całego analizowanego okresu. Kiedy spotkania oceniające są zgodne z etapem rozwoju, na którym znajduje się pracownik, szczerze dyskusje o jego wynikach pracy muszą się odbywać przez cały czas, bo tworzy to atmosferę wzajemnego rozumienia. Jeżeli spotkania będą przeprowadzone*

⁹⁹ Op.cit., str 108

¹⁰⁰ Op.cit., str.114

rzetelnie, rozmowa roczna będzie po prostu podsumowaniem tego, co już omówiono i nie dojdzie do żadnych niespodzianek.¹⁰¹

Niewątpliwie więc warto wrócić do podkreślonej wyżej roli feedbacku. W jego kontekście rozmowa roczna jest przede wszystkim poszerzoną formą kolejnych spotkań z menadżerem, przekazującym pracownikowi informację zwrotną okresowo, lub na bazie wykonanych zadań.

Jak więc widać, wśród specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi przeważa pogląd, że menadżer nie jest już przedstawicielem władzy firmowej, wydającym polecenia i egzekwującym ich wykonanie, ale swoje relacje z podwładnymi kształtuje na zasadzie partnerskiej. Często pełni rolę coacha, czy też mentora, przygotowując pracowników do sukcesji stanowisk. Jak stwierdza Waldemar Walczak zmiana (...) *tradycyjnego modelu zarządzania podwładnymi w kierunku zarządzania opartego na partycypacji i współpracy stanowi wyzwanie XXI wieku. Skuteczne koordynowanie prac zespołów ludzkich wymaga od menedżerów przyjęcia nowych wzorców zachowań, uwrażliwienia na potrzeby i oczekiwania pracowników. Trzeba pamiętać, że sukces każdej organizacji jest zawsze silnie powiązany nie tylko z uwarunkowaniami ekonomicznymi, ale także z efektywnym działaniem ludzi, zależy w znacznym stopniu od ich skłonności do dzielenia się wiedzą oraz wykorzystywania zdobytych kompetencji, zaangażowania i przyjmowanych postaw¹⁰².*

6. Podsumowanie

Podsumowując, warto zaryzykować stwierdzenie, że model sukcesji w firmie zbliżył się w pewien sposób do tego, jaki funkcjonował w firmach rodzinnych, przynajmniej tych wzorcowych. Po pierwsze – osoba obejmująca stanowisko menadżerskie rzadziej pochodzi z rekrutacji zewnętrznej, częściej jest pracownikiem, który rozpoczyna karierę od poziomu podstawowego.¹⁰³

¹⁰¹ *Op.cit* , str.118

¹⁰² Walczak W., Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, *E-mentor nr 1 (38)/ 2011*

¹⁰³ [Doświadczenia przeprowadzonych sukcesji na gruncie praktycznym:](#) Sukcesja Multidental Bogumiła Szóstak - wywiad http://youtu.be/sDDzdw_8TbI; [Sukcesja Multidental Wiesław Kieroński](#) - wywiad <http://youtu.be/ysskn3GLcuA>; [Sukcesja w firmie Defor- wywiad](#) <http://youtu.be/Emdwq0KAgx4>

Jak mówi Andrzej Blilkle, właściciel słynnej firmy cukierniczej: *mój syn, zanim został prezesem, pracował kilkanaście lat na różnych stanowiskach związanych z marketingiem i promocją. Następca powinien też przejść przez wiele szczebli zarządzania, aby nauczyć się podejmowania decyzji na różnych poziomach kompetencji. Jednakże jego awanse nie mogą być udawane – muszą rzeczywiście wynikać z wiedzy i umiejętności. Jeżeli pracownicy dojdą do wniosku, że dziecko właściciela awansuje łatwiej od innych, nie będą go szanować.*¹⁰⁴

Sukcesja w firmach opiera się na podobnym schemacie. Pracownik zaczyna od szczebla podstawowego, później, jeśli zostanie zakwalifikowany przez kadrę menadżerską jako osoba zdolna do objęcia sukcesji na określonym stanowisku, jest w tym kierunku prowadzony. Ważną rolę odgrywa tu feedback, coaching, czy mentoring, żeby na każdym poziomie funkcjonowania w firmie przyszły sukcesor był odpowiednio zmotywowany, a zarazem zdobywał nowe kompetencje, niezbędne na stanowisku, które w przyszłości dalszej lub bliższej ma objąć. Jednocześnie wyklucza się element niepokoju menadżerów o własną pozycję w firmie przygotowując sukcesora na własne stanowisko, sami są przygotowywani do objęcia wyższego, czy też przejścia do realizacji innych zadań, na wyższym poziomie komplikacji.

Procedury awansowania są z jednej strony skodyfikowane – dokładnie wiadomo, jak ma postępować menadżer, jak ma oceniać pracownika i jak stymulować jego rozwój, z drugiej stawia się na kreatywność tych, którzy mają stać się sukcesorami, na niestandardowe podejście do rozwiązywania zadań i na identyfikację z wartościami, które reprezentuje firma. Firmy dbają o wyeliminowanie rywalizacji między menadżerami, a potencjalnymi sukcesorami, w gruncie rzeczy więc w interesie menadżera jest kształcenie osób, które zajmą w przyszłości jego stanowisko i umożliwią dalszy awans.

Trzeba też zauważyć, że w wielu firmach pojawiły się programy sukcesji dla talentów i coraz częściej właśnie *absolwenci programów dla talentów zasilają pulę sukcesorów w organizacji.*¹⁰⁵

Skąd to wynika? Pommersbach stwierdza, że *w świecie biznesu istnieje świadomość, że z powodów demograficznych (odejścia na emeryturę powojennego pokolenia „baby boomers”) i coraz mniejszej liczby młodych ludzi wchodzących na rynek pracy coraz trudniej*

¹⁰⁴ www.możnainaczej.com.pl, osobista strona Andrzeja Jacka Bliklego, Jak oddać władzę i nie popaść w pustkę, THINKTANK 1[12] wiosna 2012

¹⁰⁵ Kopera A, Znajdź swojego następcę [w]: „Personel i Zarządzanie”, 10/2013

*będzie znaleźć odpowiednie osoby, które będą w stanie zapęłnić tworzące się wakaty – szczególnie na poziomie wyższej kadry menadżerskiej. Sytuację tę uznano za jedną z poważnych barier rozwoju gospodarczego. Reakcją firm było wprowadzenie nowego obszaru zarządzania, który został nazwany „zarządzaniem talentami”.[...] Termin ten oznacza prowadzenie przemyślanych działań, których celem jest zaproponowanie szybkich ścieżek rozwoju utalentowanym osobom (nazywanym czasem talentami lub osobami o wysokim potencjale rozwojowym), aby przygotować je do objęcia kluczowych stanowisk w firmie.*¹⁰⁶

Bez wątpienia więc właściwa strategia firmy, dotycząca sukcesji na kluczowych stanowiskach menadżerskich, wydaje się jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania na rynku. W gruncie rzeczy bowiem – rynkowe zwycięstwo czy porażka – zależą właśnie od zasobów ludzkich i sposobu, w jaki się nimi zarządza. Właściwy menadżer, wyposażony w odpowiednie kompetencje, a zarazem zdolny do kreatywnych rozwiązań – potrafi dokonać cudów w sytuacji, która wydaje się bez wyjścia. Jednocześnie, firma prowadzona przez zespół odpowiednio ukształtowanych, charyzmatycznych menadżerów-sukcesorów, kierujących grupami pracowniczymi i przygotowujących już swoich następców, jest wręcz skazana na sukces.

¹⁰⁶Pommersbach J., Czy kultura organizacyjna w biznesie i organizacjach pozarządowych sprzyja rozwojowi i wykorzystaniu talentów Polaków? w: „Talent Polaków” V Kongres Obywatelski, Gdańsk 2010, s.17

