

ROZWÓJ KLUCZOWYCH MENEDŻERÓW



Rozwój Przez Wyzwania™

Rozwój kluczowych menedżerów



Dość powszechną praktyką w organizacjach jest awansowanie wysokiej klasy specjalistów w danej dziedzinie na stanowisko kierownicze, bez sprawdzenia ich kompetencji menedżerskich. Na pracownika spadają nowe obowiązki, do których często nie jest merytorycznie przygotowany. Taką sytuację zastali konsultanci Instytutu Gaussa w dużej firmie z branży budowlanej. W jaki sposób doszło do przemiany pracownika technicznego w samodzielny i odpowiedzialny menadżera, który rozumie swoje miejsce i zadania w organizacji?

Sytuacja w firmie:

- Klient to duża firma dostarczająca urządzenia do budownictwa, głównie drogowego.
- Na stanowisko kierownicze został awansowany inżynier, ekspert techniczny, wybitny specjalista w dziedzinie projektowania.
- Przed awansem nie zostały sprawdzone jego kompetencje menedżerskie oraz nie został przygotowany do wykonywania nowych obowiązków.



Krok 1

Rozpoznanie problemu

Do nowych obowiązków menedżera należało zarządzanie 50 osobowym zespołem inżynierów, projektantów. Firma zauważyła problemy z realizacją zadań menedżerskich, ale nie była w stanie samodzielnie wskazać, co jest tego przyczyną i jak ten problem samodzielnie rozwiązać.

Instytut Gaussa przeprowadził analizę profilu psychologicznego menedżera, jego możliwości i ograniczeń oraz zapoznał się z bezpośrednim otoczeniem menedżera w organizacji (czy stanowisko wspiera mocne strony kandydata, jakie są możliwe ryzyka z nim związane itp.).

Diagnoza składała się z kilku etapów:

- sesji testowej pracownika przy użyciu baterii testów psychologicznych,
- wywiadu z menedżerem i jego przełożonym w roli CEO,
- analizy CV i dokumentów,
- analizy otoczenia stanowiska w firmie,
- analizy wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy (realistic job preview),
- przeprowadzenia sesji feedback dla menedżera.



Krok 2

Diagnoza oraz wnioski

Na podstawie zebranych informacji Instytut Gaussa przedstawił CEO firmy szanse oraz zagrożenia związane z pełnieniem przez pracownika funkcji menadżerskiej. Podjęto decyzję o rozpoczęciu autorskiego programu

rozwojowego dla menadżerów – Rozwój Przez Wyzwania™ w celu wsparcia pracownika w jego nowych zadaniach. W ramach programu wyznaczono następujące cele:

- poprawienie umiejętności planowania (planowanie operacyjne oraz planowanie strategiczne),
- rozwinięcie umiejętności pracy z podwładnymi, rutyny menedżerskie w zarządzaniu zespołem, komunikacja z podwładnymi i przełożonymi,
- pełniejszej wdrożenie do nowego stanowiska pracy – zrozumienie zakresu obowiązków, oczekiwań, zakresu odpowiedzialności, realnego wpływu na firmę.



Krok 3

Rozwój przez wyzwania

Program *Rozwój Przez Wyzwania™* polega na systematycznej pracy 1 na 1 (konsultant-klient) w środowisku pracy klienta. Działania rozwojowe są prowadzone w czasie realnej pracy, na konkretnych przykładach i zadaniach pochodzących z życia zawodowego pracownika. Dzięki temu osoba biorąca udział w projekcie nie jest odrywana od swoich codziennych zadań i może uczyć się na przykładach pochodzących z własnej pracy oraz liczyć na wsparcie konsultanta w konkretnych sytuacjach biznesowych.



Program Rozwój Przez Wyzwania™ polega na systematycznej pracy 1 na 1 (konsultant-klient) w środowisku pracy klienta. Działania rozwojowe są prowadzone w czasie realnej pracy, na konkretnych przykładach i zadaniach pochodzących z życia zawodowego pracownika.

Dzięki wsparciu konsultantów pracownik skupił się na podejściu biznesowym, ograniczył swoje działania projektowe wyłącznie do eksperckiego wsparcia. Jak sam twierdzi (cyt.) „przesiadł się z Autocada do Excela”. Jego podwładni zaczęli go także inaczej traktować – z „systemu otwartych drzwi” jego gabinet oraz sposób pracy zmienił się na nieco bardziej zamknięty, dzięki czemu mógł się skupić na pracy menadżerskiej. Natomiast dla swoich podwładnych pozostał wsparciem projektowym w wyjątkowych i trudnych przypadkach. Otoczenie zaobserwowało także wzrost asertywności pracownika, co było korzystne z punktu widzenia efektów dla firmy.



Dzięki wsparciu konsultantów pracownik skupił się na podejściu biznesowym, ograniczył swoje działania projektowe wyłącznie do eksperckiego wsparcia. Jak sam twierdzi, przesiadł się z Autocada do Excela.

Ponadto, w ramach projektu rozwojowego skupiono się również na:

- planowaniu podróży oraz ich oczekiwanego rezultatu biznesowego przy wykorzystaniu narzędzi teleinformatycznych,
- zrozumieniu nowej roli zawodowej przez pracownika. Z racji posiadanej wiedzy eksperckiej w zakresie projektowania, nowy menadżer często wciąż angażował się w prace projektowe, co sprawiało, iż nie mógł koncentrować się na swoich nowych zadaniach menadżerskich,

- › zmianie sposobu komunikacji. Nowe stanowisko wymagało od niego bardziej uniwersalnego sposobu komunikacji i prezentowania np. podczas zebrań na najwyższym szczeblu w firmie. Ponadto, nowy menadżer z biernego słuchacza stał się aktywnym uczestnikiem tego rodzaju spotkań, co szczególnie zostało docenione przez Zarząd firmy.

Efekty projektu Rozwój Przez Wyzwania™

- › przygotowany i samodzielny menadżer,
- › zwiększenie efektywności projektowania wynikające z lepszego rozumienia biznesu,
- › zmiana sposobu komunikacji nowego menadżera,
- › zrozumienie nowej roli zawodowej.

Projekt trwał około 10 miesięcy (Diagnoza plus 9 spotkań rozwojowych).

Korzyść z projektu dla organizacji jest znacząca – firma zyskała pracownika przygotowanego do pełnienia nowej funkcji, który mając już doskonałą bazę merytoryczną i techniczną, zyskał nadbudowę menadżerską. Widoczne efekty działań rozwojowych zachęciły prezesa do kontynuowania współpracy z Instytutem Gaussa w ramach programów rozwojowych dla kolejnych pracowników.

Zapraszamy
do współpracy

Instytut Gaussa sp. z o.o.
+48 22 292 34 77
+48 531 414 140
biuro@iakg.pl