

Pracownik i firma wspólny rozwój

Wspólną cechą nowoczesnych firm jest nieustanne wprowadzanie zmian w zakresie nowych technologii, procesów i rozwiązań organizacyjnych. Aby wdrażane zmiany przynosiły wymierne efekty nie można zapomnieć o kształtowaniu postaw pracowników i liderów. Te procesy wspiera Małgorzata Kwiatkowska, Executive&Team Coach, właścicielka firmy Business Training Center.

Bridgestone jest organizacją, która stawia na nieustanny rozwój, nowatorskie metody i systemy pracy oraz nowoczesną technologię. W fabryce w Stargardzie produkowane są najwyższej jakości opony do samochodów ciężarowych i autobusów, a sam obiekt rozrasta się o nowe hale. Od ponad dwóch lat w Bridgestone Stargard wdrażany jest zintegrowany system zarządzania pod nazwą Bridgestone Manufacturing Excellence (w skrócie B-ME) mający na celu udoskonalenie procesów produkcyjnych poprzez wdrażanie wielu narzędzi i systemów prowadzących do zwiększenia efektywności i minimalizacji strat.

– *Aby procesy dobrze działały niezbędni są właściwi ludzie, którzy je realizują. Dlatego istotnym elementem całego przedsięwzięcia jest obszar szkolenia liderów pracujących na różnych szczeblach. Dotyczy to głównie ponad 100 osób – mówi Małgorzata Kwiatkowska, która uczestniczy jako zewnętrzny trener w projekcie B-ME. – W praktyce oznacza to pracę w zakresie doskonalenia umiejętności prowadzenia rozmów menedżerskich. Chodzi o codzienne budowanie relacji poprzez np. docenianie nawet drobnych wysiłków (feedback pozytywny) i korygowanie nieefektywnych zachowań ale w konstruktywny i motywujący sposób (feedback korygujący). Bo to jest możliwe.*

Ważne też, aby na bieżąco monitorować satysfakcję ludzi z pracy i wspierać ich w usuwaniu przeszkód, które pojawiają się każdego dnia. Przeszkody, choćby natury technicznej, mogą znacznie osłabiać zaangażowanie w wykonywanie standardowych obowiązków i zniechęcać do podejmowania nowych wysiłków. Takie rozmowy warto prowadzić często i regularnie, zamiast raz na

rok, czyli „od święta”. O aspiracjach pracowników trzeba pamiętać, stąd niezbędna jest swobodna umiejętność prowadzenia rozmów oceniająco-rozwojowych, to ważny atut każdego lidera – mówi Małgorzata Kwiatkowska. Badania satysfakcji prowadzone w wielu organizacjach polskich i na świecie wskazują, że potrzeby rozwojowe i karierowe to istotny czynnik motywujący dla bardzo dużej grupy pracowników. Ten, kto dziś jest operatorem maszyny może widzieć siebie za jakiś czas na stanowisku szefa komórki, w której pracuje. Warto o tym rozmawiać i świadomie wspólnie planować ścieżki kariery pracowników, wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom.

Treningi czynią mistrzów

Wdrażając B-ME przebudowano całkowicie strukturę organizacyjną na produkcji. Powstały nowe stanowiska liderskie, na które awansowali również pracownicy produkcyjni. Zidentyfikowano potrzebę wzmocnienia komunikacji z liderami, gdyż firma uznała ją za podstawowe narzędzie do budowania zaangażowania pracowników i kształtowania pożądanych postaw. We współpracy z trenerem Małgorzatą Kwiatkowską, liderom zaproponowano udział w warsztatach dotyczących doskonalenia umiejętności udzielania feedbacku pozytywnego i korygującego, rozmów o motywacji i rozmów rozwojowych. Mają one krótką formę praktycznych treningów menedżerskich. Każdy z nich trwa trzy godziny i odbywa się w siedzibie firmy, co pozwala na organizację ich w godzinach pracy liderów. Jeden trening dotyczy jednego narzędzia. Liderzy rozpoczynają warsztat od pigułki wiedzy, po czym od razu przechodzą do treningu umiejętności po to, by po wyjściu z sali szkoleniowej móc natychmiast wdrażać tę umiejętność w praktyce. Podczas kolejnej sesji zawsze jest oka-



zja do podzielenia się doświadczeniami i dobrymi praktykami oraz do przeanalizowania trudności, które mogły pojawić się podczas wdrożenia. Taka formuła umożliwia przede wszystkim przetestowanie nowych umiejętności najpierw w bezpiecznym otoczeniu w sali szkoleniowej, we własnym gronie, z możliwością wystuchania opinii innych liderów i trenera.

– *Ostatecznie nowe umiejętności zostają wplecione w rzeczywisty proces w fabryce - liderzy na stałe wpisują i rezerwują czas w swoich kalendarzach na ich realizację, jako codzienną praktykę.*

Odpowiedź na bolączki rekrutera

Projekt realizowany przez Bridgestone Stargard już przynosi pozytywne rezultaty. Ale wpiśnięcie nowych nawyków w działanie firmy produkcyjnej w której non-stop coś się dzieje i często pojawiają się nieoczekiwane sytuacje jest dużym wyzwaniem. Jak przekonuje Małgorzata Kwiatkowska, warto jednak stawić mu czoła w imię długofalowych korzyści: - Dzisiaj firmy często mają kłopot z rekrutacją. Zamiast jednak stale rekrutować nowych ludzi, lepiej skoncentrować się i angażować wysiłki w tych, którzy już tu są

Aleksandra Jarecka-Piotrowska, menedżer HR w Bridgestone Stargard Sp. z o.o.



Projekt B-ME zmienia podejście do zarządzania produkcją i ludźmi. Dajemy do tego aby każdy pracownik miał świadomość, że realizując swoje cele rozwojowe i zawodowe ma wpływ na realizację celów biznesowych firmy, dlatego duży nacisk kładziemy na rozwój umiejętności liderów, których podstawowym zadaniem jest wspieranie pracowników w podążaniu określoną ścieżką kariery. W rozwoju kompetencji menedżerskich wspiera nas Business Training Center - Małgorzata Kwiatkowska, która bardzo dobrze poznała naszą organizację i rozumie jej potrzeby. Współpracujemy razem już od kilku lat. Pani Małgorzata przeprowadza z sukcesem procesy

coachingowe dla kadry menedżerskiej oraz pomiar naturalnego stylu zachowania kandydatów na stanowiska liderskie. Nasi menedżerowie są zadowoleni z dużej trafności tych ocen oraz pomocy w opisanu ścieżki kariery i perspektyw rozwoju. W trakcie wdrażania projektu B-ME udało nam się już znaleźć prawdziwe gwiazdy wśród pracowników mających predyspozycje aby zostać liderami. A teraz we współpracy z Business Training Centre doskonalimy ich umiejętności liderskie w zakresie komunikacji i wspierania pracowników. Krótkie i praktyczne formy warsztatowe pozwalają na szybkie poznanie podstawowych narzędzi udzielania informacji zwrotnej.

