

Jak obsadzać stanowiska w firmie

Każdy z nas może wprowadzić swój umysł w czas przeszły (wspomnienia), czas teraźniejszy (przeżywanie czegoś tu i teraz) oraz w czas przyszły (planowanie, marzenia dotyczące przyszłych zdarzeń). Tym, co nas od siebie różni, jest długość przebywania w poszczególnych czasach i częstotliwość ich przywoływania. To jest nasza indywidualna osobowość, formująca się pod wpływem wykształcenia i środowiska.



Zbigniew Karapuda

prezes LN - Rozwiązania Biznesowe

Dla naszych rozważań, aby zbyt nie komplikować sprawy, musimy przyjąć jakąś średnią, pomijając istotny „drobiazg”, że wraz z wiekiem uwaga samoczynnie przesuwana jest bardziej w przeszłość niż w przyszłość. I tak, z natury rzeczy, młodzież będzie bardziej nastawiona na marzenia. Z czasem, wraz ze zdobywaniem wykształcenia, wiedzy i kompetencji, marzenia zamieniają się w planowanie.

Osoby dojrzałe i mające za sobą bardzo długi okres zbierania doświadczeń będą z kolei bardziej podatne na koncentrowanie się na analizach i rozpamiętywanie, co można było zrobić inaczej. Zatem wiek przyszłego pracownika sam w sobie będzie determinował jego perspektywę spojrzenia, ale to nie wszystko.

Niezależnie od tego, co napisałem w poprzednim akapicie, istotne różnice nie są związane jedynie z wiekiem. Różnice te są na tyle duże, że możemy je określić w osobowości każdego pracownika i z dużym prawdopodobieństwem istotnej trafności przypisać daną osobę do którejś z tych trzech grup: ukierunkowanej na przeszłość, ukierunkowanej na teraźniejszość, ukierunkowanej na przyszłość.

Jest to o tyle istotne, że każde stanowisko pracy ma właściwą sobie, odpowiednią perspektywę. A jak widać na poniższych diagramach – również inne kompatybilne z perspektywą spojrzenia cechy osobowości.

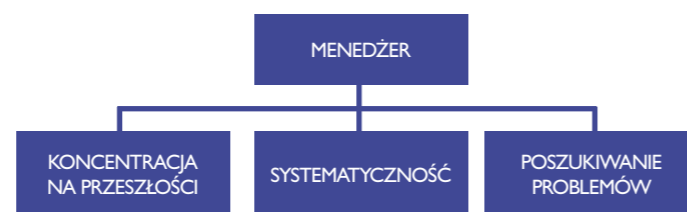


Różni są przedsiębiorcy i różne jest ich nastawienie czy cechy osobowości, ale musimy patrzeć na modalną, tj. najczęściej występującą osobowość, bo bez wątpienia każdy przedsiębiorca musi mieć co najmniej pewien zakres cech wspólnych wszystkim przedsiębiorcom, aby podjąć się ryzyka założenia firmy. Jeżeli ich nie posiada w wystarczającej ilości i natężeniu, niedługo będzie przedsiębiorcą. Rynek i konkurencja szybko zweryfikują jego przydatność do tej roli.



Specjalista techniczny to dość szeroka kategoria pracowników. Zaliczają się do niej zarówno ludzie pracujący przy taśmie produkcyjnej, odpowiadający za średni stopień nadzoru, jak i handlowcy czy osoby z obsługi serwisowej. Często też osoba zajmująca dane stanowisko i wykonująca jakąś pracę zupełnie się do tego nie nadaje. Czuje się niespełniona, wręcz nieszczęśliwa, a mimo to trwa na stanowisku, bo nie umie nic innego. Dlatego spotyka się pracowników, którzy nie do końca identyfikują się z wykonywanym zawodem, ale dalej go wykonują. Jak ważne zatem jest to rozróżnienie, szczególnie dla pracodawcy, nie trzeba dalej tłumaczyć. Dla pracownika, oczywiście, również, lecz to szerszy temat ocierający się o dobór drogi rozwoju zawodowego, który nie jest treścią tego artykułu.

Również poniższe określenie menedżera (dyrektora zarządzającego) jest tylko modalną, bo po pierwsze, są różne stanowiska menedżerskie o bardzo specyficznych uwarunkowaniach, a po drugie, trzeba mieć na uwadze, że nie zawsze działania menedżera są oceniane obiektywnie i bezwzględnie. Często menedżer nie posiada odpowiednich kwalifikacji i predyspozycji, a i tak pozostaje menedżerem. Wiemy wszyscy, jak to wygląda w praktyce, ale to inny temat, nie do tej publikacji.



W małej firmie wszystkie te role może odgrywać jeden człowiek. To właśnie potrzeba wielości perspektyw i różnych cech osobowości powoduje, że w firmach jednoosobowych nie ma rozwoju. Nie da się bowiem odgrywać wszystkich tych ról jednakowo dobrze.

Widać zatem wyraźnie, że na jedno stanowisko – te, na których liczy się planowanie, rozwój – będziemy poszukiwać ludzi wybitnie nastawionych na przyszłość, a na inne – te, które dotyczą analizy czy prowadzenia księgowości – osób o perspektywie skierowanej na przeszłość i szukających systematyczności oraz porządku.

Oddzielną grupą są ludzie „tu i teraz” cechujący się perspektywą skierowaną na teraźniejszość. To przede wszystkim handlowcy i technicy odpowiadający za bezpośrednią produkcję lub serwis. Do tej grupy zaliczymy również licznych menedżerów od zarządzania bieżącego, próbujących utrzymać zakład w ruchu.

Nie ma tu czasu na analizy czy robienie restrukturyzacji, jest dużo nerwów, bo wszystko musi być na czas, nie ma kiedy pomyśleć o jutrze. Świat jawi się jako wyścig z czasem i lawinowo gromadzącymi się przeciwnościami losu. Nikogo nie interesuje, co będzie za tydzień, liczy się tylko to, by przetrwać dziś. Już widzę, jak takie osoby słuchają na zebraniu prezesa mówiącego o perspektywie następnych 5 lat (wybaczenie Państwo sarkazm).

To całe założenie wydaje się dość proste, dopóki nie dowiemy się, że człowiek ma więcej niż tylko jedną cechę, a do tego jest w stanie w różnych sytuacjach różnie się zachowywać. Bo przecież mały przedsiębiorca jest zarówno planistą, jak i księgowym, własnym zarządcą i wykonawcą produkcji. Zatem daje radę zmieniać się w zależności od potrzeb.

Zauważmy jednak, że nie każde z tych działań sprawia mu taką samą przyjemność, a właściwie powinniśmy skupić się tutaj na tym, co sprawia mu trudność. Założmy, że lubi reperować mechanizmy, np. pralki. Potrafi godzinami opowiadać, co jest nie tak i co trzeba zrobić, zupełnie nie przeszkadza mu to, że pralki psują się ciągle w tych samych miejscach (mechanizmach), bo przecież nikt nie wymaga od niego takiej analizy (patrzenia w przeszłość). Nie wpadnie również na to, że można by zrobić lepszą pralkę, która by się w tym miejscu nie psuła (planowanie – patrzenie w przyszłość). Nie starczy mu też sił ani przedsiębiorczości, aby zainteresować swoim spostrzeżeniem ludzi, którzy mogliby sfinansować poprawę mechanizmu (nie ma wizji, którą mógłby zarazić innych). Na zawsze pozostanie mechanikiem, który przez lata reperuje te same usterki, bo na nic innego nie ma czasu. Tak jest zajęty! I pomyśleć, że to wszystko przez perspektywę, którą preferuje.

Ta krotkość opowieści nie służy temu, aby zdegradować pracę serwisanta, lecz pokazuje (w może trochę przerysowanej formie), dlaczego serwisant nie zbuduje fabryki. Z jego punktu widzenia: „bo nie ma na to czasu”, z mojego: bo nie ma odpowiedniej perspektywy, a raczej wszystkich trzech perspektyw. Tak więc nawet najzdolniejsi potrzebują innych. Widać to wyraźnie w firmach, gdzie dobór wspólników i pracowników jest przeprowadzony według tej dość prostej zasady.

Każdy z nas, gdyby się chwilę zastanowił, znalazłby na to doskonałe przykłady w swoim najbliższym otoczeniu. Ja posłużę się klasyką biznesu. Jak potoczyłyby się losy firmy Apple, gdyby nie świetnie dobrana trójka założycieli – Steve Jobs wraz z Steve Wozniakiem oraz Ronaldem Wayne'em. Łatwo tu rozpaść role, bo wszyscy uważają Steve'a Jobsa za szalonego geniusza wizjonera, a Steve'a Wozniaka za osobę przerabiającą te wizjonerskie pomysły na konstrukcje komputerowe. Jobs to „urodzony showman”, człowiek impulsywny i towarzyski, podczas gdy Wozniak „łatwiej nawiązywał kontakt wzrokowy z tranzystorem niż z dziewczyną” (cyt za: W. Isaacson, Steve Jobs). Trudno coś więcej powiedzieć o roli Wayne'a, bo znany jest głównie z tego, iż napisał instrukcję obsługi do pierwszego komputera Apple i dość szybko sprzedał swoje 10% udziałów, za 800 dol. Decyzja ta również dobitnie pokazuje jego osobowość, a właściwie perspektywę, którą się posługiwał. Tak oto mamy pełną ilustrację omówionego zagadnienia. Widać wyraźnie, że dobór osób może być przypadkowy i do tego korzystny lub nie. Ale może być świadomy, zwiększający szansę przedsięwzięcia, o ile uwzględnimy również inne cechy osobowości.

Zatem chociaż człowiek dysponuje trzema perspektywami, używa najczęściej jednej, tej charakterystycznej dla siebie. Dlatego też jesteśmy sobie potrzebni, bo nie potrafimy i nie możemy robić wszystkiego sami. Na tym polega dobry dobór wspólników do biznesu, dobry dobór pracowników i podstawowy dla każdego przedsiębiorstwa dobór kadry kierowniczej. Perspektywa jest ważna, bo wokół niej gromadzą się inne, równie ważne cechy, które kształtują osobowość człowieka, ale o tym w kolejnych artykułach. ■

MANUFACTURING EXCELLENCE AWARDS 2014

June 10 & 11, 2014 – InterContinental Hotel – Warsaw

www.ManufacturingAwards.eu



EXPOSITION PARTNER:



ORGANIZED BY:

EuropaProperty.com

CEO
Manufacturing Magazine

Event Director:
Craig Smith, +48 604 144 769
craig.smith@manufacturingawards.eu

Event Manager:
Małgorzata Świdarska, +48 (22) 586 30 29
eventmanager@manufacturingawards.eu