



**6 problemów,
które musi pokonać
firma, aby się rozwijać**



elevato

www.elevatosoftware.com

6 problemów, które musi pokonać firma, aby się rozwijać

Lata 90-te były złotym okresem dla rozwoju polskich przedsiębiorstw. Ten, kto stworzył w tym czasie firmę, mógł liczyć na szybki wzrost i stały popyt na swój produkt. Niestety, wraz z dynamicznym rozwojem uwolnionego rynku towarów i usług, a także brakiem doświadczenia nowych przedsiębiorców, pojawiały się rozmaite przeszkody. Aby przetrwać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, organizacja musiała je pokonać.

Jeśli prowadzisz firmę, to albo już je
zwalczyłeś, albo będziesz musiał się
z nimi dopiero zmierzyć.



Nikt nie wie, za co odpowiada

Niekontrolowany rozwój wymusza szybkie decyzje. Gdy w 1993 roku firma handlująca materiałami budowlanymi chciała sprzedawać pokrycia dachowe, po prostu kogoś do tego wyznaczała. Pracownik uczył się na bieżąco, współpracując z producentem, a nabytą wiedzę dzielił się z kolejnymi pracownikami. Podział ról nie był sztywny. Mogło to prowadzić do wysługiwania się współpracownikami, unikania odpowiedzialności, a w konsekwencji zaniedbywania klienta.

„*Zatrudniamy pracowników, aby przejęli za nas część odpowiedzialności. Aby jednak skutecznie ją wyegzekwować, należy ją wcześniej prawidłowo oddelegować.*

autor nieznany

Dziś, pomimo sformalizowania wymagań dla stanowisk pracy, granice odpowiedzialności pozostały płynne. Wystarczy spojrzeć na pierwszą z brzegu ofertę pracy. Oprócz zadań rzadko kiedy w sposób precyzyjny wymieniany jest tam zakres odpowiedzialności. Myli się ten, kto twierdzi, że zostaje to doprecyzowane podczas rozmowy kwalifikacyjnej lub w umowie. Niejednoznaczne zapisy są wygodne, ale nie pomagają w sytuacjach kryzysowych. Brak wyznaczonych obszarów odpowiedzialności sprawia, że gdy potrzebne są szybkie decyzje, żaden pracownik nie chce ich podejmować.



O problemach z delegowaniem uprawnień świadczą:

- **Brak decyzyjności.** Gdy nikt za nic nie odpowiada, trudne tematy pozostają nierozwiązane i mogą prowadzić do eskalacji problemu. Towar nie zostaje zamówiony, bo nikt nie powiadomi o tym, że się skończył, a reklamacje klientów krążą tygodniami pomiędzy różnymi działami.
- **Konflikty.** Odpowiedzialność za decyzję chce przejąć kilka osób i spierają się o nią. Pod pozorem podejmowania ważnych decyzji (np. wybór dostawcy), pracownicy walczą o pozycję. Efekt jest taki, że w firmie nadal brakuje towaru.

Jeśli zauważasz takie sytuacje w swojej firmie, możesz zrobić kilka rzeczy.

- Określ odpowiedzialność za każdą ważną dla firmy sferę działalności (zakupy, sprzedaż, reklamacje, produkcję), nie tylko na ogólnym poziomie.
- Za każdym razem, gdy pojawi się konflikt, przypisz odpowiedzialność konkretnemu pracownikowi.
- Przyporządkuj odpowiedzialność właściwym działom.
- Dobierz zakres odpowiedzialności według umiejętności ludzi.

Jeśli nie potrafisz tego zrobić, możesz wspomóc się specjalistą, który pomoże zdefiniować stanowiska, ich opisy i potrzebne kompetencje, albo nauczy Cię, jak to robić. Podczas przypisywania odpowiedzialności może się wydawać, że wszyscy pracownicy mają podobne umiejętności i nie wiadomo, jakie ścieżki rozwoju dla nich wybrać. Jak sobie z tym poradzić?



Stan sektora MSP w Polsce



99,8% przedsiębiorstw to małe
i średnie przedsiębiorstwa



MSP zatrudnia 2/3 ogółu
pracujących



2/3 przedsiębiorców
to osoby samozatrudnione



Mikroprzedsiębiorstwa generują
1/4 całkowitego obrotu

wg. <http://www.parp.gov.pl/raport-o-stanie-sektora-malych-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce>

Pracownicy się nie rozwijają

Wyzwania współczesnego rynku zmuszają firmy do częstych zmian. Zmienia się konkurencja, powstają nowe modele biznesu. By firma mogła na tego typu zmiany zareagować, musi posiadać zespół świadomy tego, że ciągła nauka nowych rzeczy jest teraz koniecznością, a nie dodatkiem do codziennej rutyny.

Dzisiaj dobry pracownik to taki, który szybko się uczy i potrafi sprostać różnym zadaniom. Tacy ludzie zawsze będą doceniani i wartościowi dla firmy. Aby się jednak rozwijać, potrzebni są ludzie wyspecjalizowani talenty, które napędzają rozwój. Jak ich odnaleźć?

”

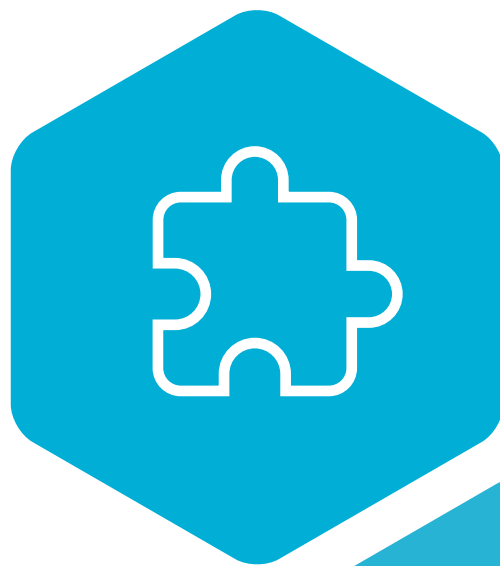
Nie ma sensu zatrudniać mądrych ludzi i mówić im, co mają robić. My zatrudniamy mądrych ludzi po to, aby to oni mówili nam, co robić.

Steve Jobs

Spójrz na swoich sprzedawców. Według powierzonych zadań mają podobne umiejętności, ale czy rzeczywiście tak jest? Jeden bardzo dobrze rozmawia z klientami, drugi zoptymalizował obsługę programu sprzedażowego tak, że obsługa jest szybsza, jeszcze inny doskonale sprzedaje pokrycia dachowe, ale trudno mu sprzedawać płytki ceramiczne. Czy powinieneś ich wyspecjalizować? Kto z nich powinien awansować, jeśli pojawi się taka szansa? Czy wszyscy powinni uczestniczyć w tych samych szkoleniach?

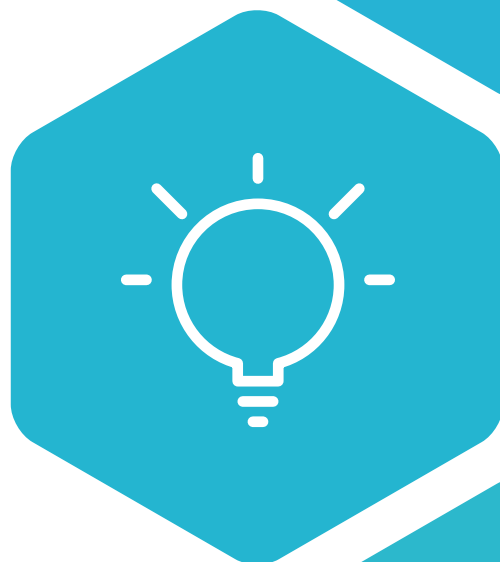


Pięć najbardziej poszukiwanych umiejętności



Analizowanie
i wykorzystywanie nabytych
umiejętności

Zdolność i chęć do nauki



Krytyczne myślenie
i rozwiązywanie problemów

Komunikacja interpersonalna



Współpraca

Brak jednoznacznej odpowiedzi na te pytania może prowadzić do sytuacji, gdzie:

- zdatni pracownicy nie czują potrzeby lepszego wykonywania obowiązków (nie chcą się wywyższać i nie są chwaleni za to, że pracują lepiej),
- pracownicy nie szukają sposobów poprawy umiejętności, sprzedają zajmują się osoby, które tego nie potrafią,
- pracownicy szukają pracy, która pozwoli im na rozwój poza twoją firmą.

Co musisz zrobić?

- Określ umiejętności, które są potrzebne na danych stanowiskach.
- Dostosuj szkolenia i zadania do tych umiejętności.
- Pozwól pracownikom na specjalizację w wybranych dziedzinach.

Jedną z teorii rozwoju osobistego zakłada, że każdy z nas ma granicę kompetencji i jeśli będzie ciągle awansował, ostatecznie trafi na stanowisko, na którym się nie sprawdzi. Prowadzi to do kolejnego problemu, który musisz przezwyciężyć.

3

Nieodpowiedni ludzie pracują na nieodpowiednich stanowiskach

Dlaczego znamy tak niewielu dobrych kierowników? Jednym z powodów może być to, że znakomity sprzedawca nie musi wcale zostać znakomitym



kierownikiem sprzedawców. Drugim może być niedostosowanie umiejętności i oczekiwań do stanowiska pracy.

” *Ludzie nie opuszczają firm. Opuszczają swoich szefów.*

John Stump

Niezależnie od okoliczności, obsadzenie stanowisk nieodpowiednimi pracownikami powoduje dla pracodawcy problemy.

Najczęstsze z nich to:

- niestaranne wykonywanie zadań,
- brak autorytetu u przełożonych,
- rosnące niezadowolenie z pracy,
- narażenie na straty finansowe i niepotrzebne koszty wynikające ze złych lub nieprzemyślanych rekomendacji działań dla firmy.

Sytuacja, w której nieodpowiedni ludzie pracują na nieodpowiednich stanowiskach, nie jest łatwa. Nie możesz sobie pozwolić na to, aby pracownik z potencjałem marnował się na stanowisku, które nie wykorzystuje jego kompetencji. Nie możesz także awansować go na losowe stanowisko, na którym prawdopodobnie się nie sprawdzi.

Powinieneś podejść do tego systemowo.

- Zweryfikuj wymagane na danym stanowisku umiejętności.
- Dopasuj zajmowane stanowiska do umiejętności pracowników.



- Awansuj pracowników według kluczowych umiejętności.
- Zastanów się, czy tańszym rozwiązaniem dla firmy nie będzie zatrudnienie droższego i bardziej doświadczonego pracownika.

Rzeczywisty obraz umiejętności i przydatności pracowników wiąże się z ich ocenianiem. Tylko w jaki sposób zrobić to rzetelnie, skoro nie jesteś w stanie wszystkiego kontrolować i musisz zdać się na oceny innych?



Dobry kierownik

- + Uczy się na błędach
- + Słucha podwładnych
- + Bierze odpowiedzialność za decyzje
- + Więcej słucha, niż mówi
- + Akceptuje porażki
- + Podejmuje decyzje
- + Ceni pracowników

Zły kierownik

- Powtarza te same błędy
- Poucza podwładnych
- Obwinia innych
- Mówi, aby usłyszeć swój głos
- Nie akceptuje porażek
- Zwleka z decyzjami
- Zamiast cenić - toleruje pracowników



Nikt nikogo jawnie nie ocenia

To, że nikt nikogo jawnie nie ocenia, nie oznacza wcale, że pracownicy nie oceniają siebie i swoich kierowników za plecami. Może to prowadzić do stworzenia w miejscu pracy atmosfery pozbawionej wzajemnego szacunku i współpracy. Jak myślisz, dlaczego sieci handlowe potrafią za jednym zamachem zwolnić obsługę całego sklepu? Nie dlatego, że wszyscy pracowali jednakowo źle, ale dlatego, że kultura organizacyjna (sposób, w jaki pracownicy pracują i komunikują się między sobą) wykształciła się w taki sposób, że wprowadzenie nowego pracownika nic by nie zmieniło.



Przywództwo to odblokowywanie potencjału pracowników.

Bill Bradley

Każdy z nas powinien być oceniany. Bez tego nie wie, czy robi coś rzeczywiście dobrze, czy tak mu się tylko wydaje.

Nieocenianie pracowników prowadzi do kilku problemów.

- Brak informacji zwrotnej hamuje rozwój. Jeśli nie pochwalisz w jednej strefie i nie pokażesz luk w innej, skąd pracownik ma wiedzieć, co powinien poprawić?
- Pracownicy „równają w dół”. Skoro jeden pracuje mniej, a dostaje tyle samo i nikt nie mówi mu, że robi coś źle, drugi czuje, że nie musi się starać.



Co możesz zrobić?

- Stwórz przejrzysty system oceny pracowników.
- Oceny mają służyć nagrodom, a nie karom.
- Wykorzystaj formularze ocen.

Jeśli nie wiesz, od czego zacząć, możesz sprawdzić programy, które ułatwiają ocenianie pracowników. Opierając się wyłącznie na ocenie pracowników przez kierowników (jakkolwiek rzetelne by one nie były), skazujesz się na ich perspektywę. Nawet jeśli chcą być jak najbardziej transparentni, ich ocena jest w jakiś sposób subiektywna. Taki sposób oceny może powodować narastanie kolejnego problemu.

5

Wszyscy czują się pokrzywdzeni

Tak jak większość prowadzących samochody uznaje siebie za dobrych kierowców (a widzimy, jak wygląda to w rzeczywistości), tak większość pracowników uważa, że pracuje najwięcej i najlepiej. Bez wspólnego mianownika w postaci ocen, nikt nie jest w pełni zadowolony z własnej pracy i wszyscy czują się w jakiś sposób pokrzywdzeni. Czy tak wyobrażałeś sobie własną firmę w momencie jej tworzenia?

”

Każdy jest geniuszem, ale jeśli ocenisz rybę za to, jak wchodzi na drzewo, sprawisz tylko, że poczuje się głupia.

Albert Einstein



Kultura organizacyjna oparta na nieocenianiu pracowników może oznaczać brak kontroli nad ich rozwojem. Skoro wszyscy czują, że mają podobne umiejętności, pracują podobnie i nikt im nie mówi, co robią dobrze, a co źle, oczekują podobnej albo wyższej zapłaty. Są przekonani, że pracują lepiej i ciężiej, nawet jeśli to nieprawda. Dlaczego mieliby się zmieniać i inwestować we własny rozwój?

Równocześnie da się u nich zauważyć:

- zniechęcenie,
- otwartą lub ukrytą wrogość wobec współpracowników,
- zaniedbywanie powierzonych zadań,
- brak poszanowania autorytetów.

Jeśli Twoi pracownicy pracują w ten sposób, musisz zrobić dwie rzeczy.

- Pokaż im, że popełniają błędy. Nie po to, aby ich karać, ale by były one punktem wyjścia do polepszania ich umiejętności.
- Zbuduj atmosferę, w której pracownicy chcą doskonalić własne umiejętności i szukają możliwości ich poprawiania.

Gdy sprawisz, że pracownicy będą zadowoleni z pracy, przyjdzie pora na dopasowanie ich rozwoju do strategii przedsiębiorstwa. Tylko pamiętaj, aby nie naśladować konkurencji.

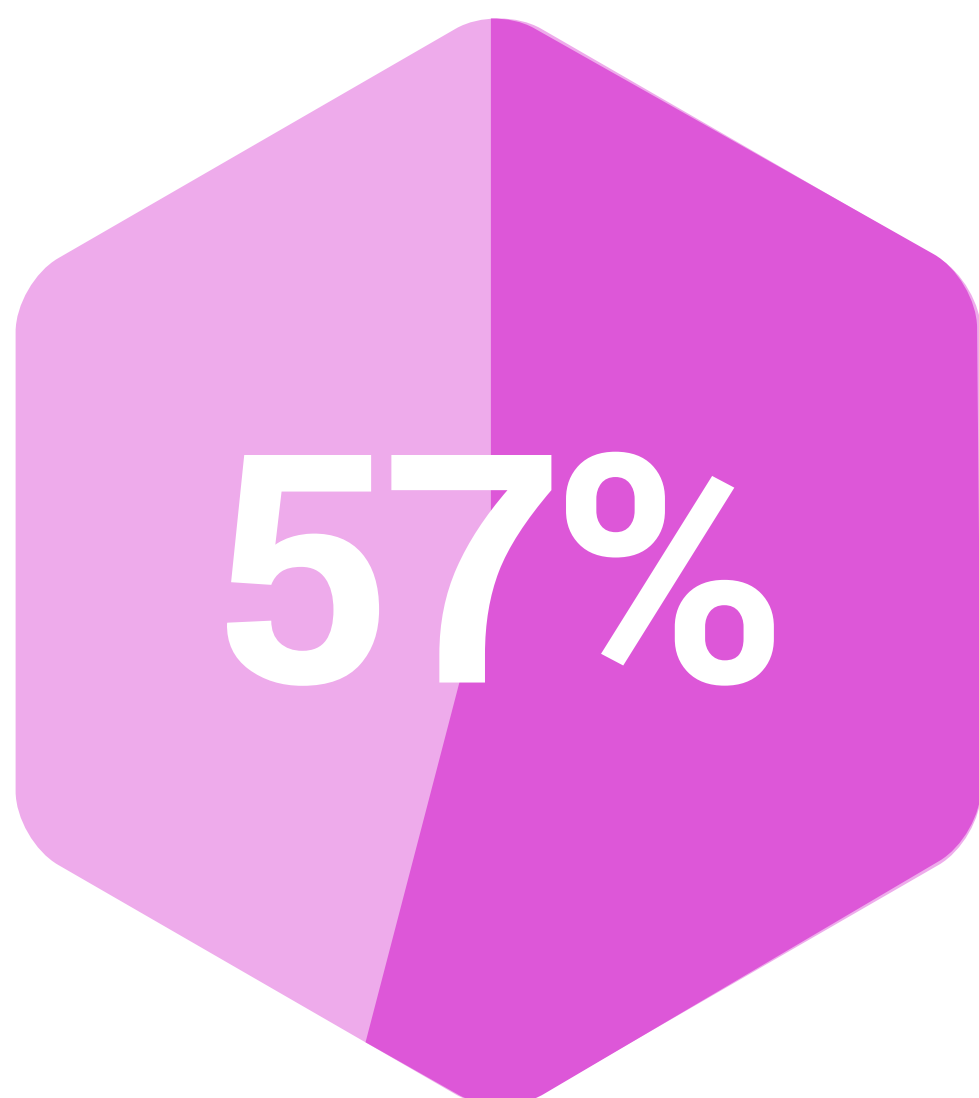


Stopień zadowolenia polskich pracowników



jest zdecydowanie zadowolonych
ze swojej pracy

jest raczej zadowolonych
z obecnej pracy



uważa, że obecna praca
nie wykorzystuje w pełni
ich kwalifikacji

wg. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_010_13.PDF

Organizacja naśladuje konkurencję

Gdy coś się psuje, szukamy wiedzy u tych, którzy potrafią to naprawić, albo u tych, u których to działa. W momencie, gdy konkurencja świetnie daje sobie radę na rynku, chcemy ją naśladować. Nie ma w tym nic złego, jeśli tylko będziemy pamiętać o zachowaniu jednego warunku.



Obserwuj konkurencję, ale jej nie naśladuj.

Arnoldo Hax

Obserwowanie konkurencji i trendów rynkowych nie ma w sobie nic złego, jeśli obserwacje te prowadzą do zmian dopasowanych do przedsiębiorstwa.

Nie ma nic gorszego niż próba przełożenia pomysłu kogoś innego na swój w stosunku 1:1.

- Jeśli wybierzesz tę drogę zawsze będziesz o krok za konkurencją (gdy ty dopasowujesz do siebie ich pomysły, oni myślą już nad kolejnymi).
- Twoi pracownicy nie będą identyfikowali się z Twoją firmą. Skoro nawet Ty nie pokazujesz im, że jest wyjątkowa, to jak mają w to uwierzyć?

Powinieneś mieć własną strategię, aby móc ją przekazać wszystkim pracownikom. Jeśli będą wiedzieli, jaki jest cel, łatwiej dopasują do niego własne działania. Nie musi być to wcale opasły dokument stworzony przez specjalistę.



Zacznij od czegoś prostszego.

- Określ cele krótkoterminowe (np. poszerzenie asortymentu dotarcie do nowej grupy klientów).
- Określ cele długoterminowe (np. budowa kolejnego oddziału).
- Powiąż umiejętności pracowników z tymi celami.

Tylko wtedy każdy będzie wiedział, co ma robić i za co odpowiada.

Czy pokonałeś już wszystkie problemy?

Wiele firm sprzedających oprogramowanie HR twierdzi, że jest ono odpowiedzią na wszystkie bolączki związane z kadrami. Naszym zdaniem rozwiązywanie problemów z pracownikami powinno zacząć się od zmiany w nastawieniu przedsiębiorstwa.

Jeśli uważasz, że pracownicy mogą stać się współpracownikami, zamiast wykonawcami zadań, jesteś gotowy na pierwszy krok.

Spróbuj wprowadzić proponowane przez nas zmiany. **Jeśli będziesz miał pytania, nie wahaj się nas zapytać.** A oprogramowanie? Dowiesz się o nim więcej na następnej stronie.



Platforma elevato

Platforma elevato to proste, intuicyjne i dostępne przez przeglądarkę narzędzie, dzięki któremu będziesz lepiej zarządzał swoimi pracownikami. Każdy z nich będzie wiedział „co” i „dlaczego” ma robić, a Ty będziesz spokojny, że sprawy idą w dobrym kierunku. Rozwiązania elevato pozwolą szybko wprowadzić w Twojej organizacji sprawdzone sposoby zarządzania poprzez cele.

Wykorzystasz możliwości jakie daje nowoczesna technologia i wzmocnisz wizerunek swojej firmy jako nowoczesnej, i dobrze zarządzanej. Będziesz atrakcyjnym pracodawcą, u którego chętnie pracują najlepsi.

Podstawowe funkcje elevato:

- centralna baza danych o pracownikach, opis stanowiska, zakres obowiązków, wymagane uprawnienia i certyfikaty (ułatwia szybkie wdrożenie nowych osób),
- możliwość definiowania i oceniania realizacji celów w kolejnych okresach,
- wspomaganie rozmów oceniających - łatwiejsze i sprawiedliwe decyzje o premiach,
- automatyczny proces rekrutacji – możliwość budowania bazy potencjalnych pracowników, wszystkie CV w jednym miejscu, oszczędność czasu i redukcja kosztów rekrutacji nowych pracowników,
- pomoc w utrzymaniu certyfikacji ISO 9001.



Aby przekonać się, jak platforma elevato usprawni
pracę w Twojej firmie

napisz do nas:

kontakt@elevatosoftware.com



elevato

Więcej informacji na:

www.elevatosoftware.com

<http://www.youtube.com/user/ElevatoSoftware>

