

KOMPETENCJE LIDERA – CO OKAZUJE SIĘ KLUCZOWE W CZASIE PRÓBY

Ekspert GBI Partners:

Aleksandra Dzięciołowska-Piątek,

Head of HR,

Beiersdorf

WIZJE OBSZAROWE 2022



Beiersdorf

Beiersdorf Manufacturing Poznań

- Część Grupy Beiersdorf
- Zakład w Poznaniu
- 550 pracowników
- 180mln szt kosmetyków rocznie
- Kosmetyki Nivea, Eucerin, Bambino,



CARE BEYOND SKIN

THE PURPOSE OF BEIERSDORF

#CAREBEYONDSKIN



Kompetencje Lidera – czyli o czym?

- Kompetencje Lidera – co jest kluczowe DZIŚ i NA PRZYSZŁOŚĆ? I w CZASIE PRÓBY?
- Podejścia do przywództwa i jego relacje z zaangażowaniem
- Nasze założenia w BMP dotyczące przywództwa i zaangażowania
- Nasze rozwiązania dotyczące przywództwa i zaangażowania
- Gdzie jesteśmy – wnioski i dalsze działania

Lider – jakie kompetencje?

VUCA AGILE COVID ON-LINE

Rynek pracy / bezrobocie

Roszczeniowi pracownicy

Świadomi pracownicy

Pokolenie Z

Partnerzy Społeczni



**LIDER jako
NAWIGATOR PARADOKSÓW**

Efektywność kosztowa

Szczupła produkcja

Doskonałość operacyjna

Optymalizacje

Krótkie serie

Dzielimy się wiedzą

Od kierownika do lidera

zarządzanie

przywództwo
Model Adair'a

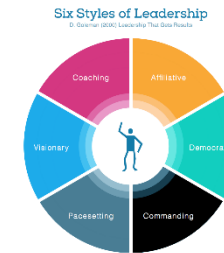
Przywództwo
sytuacyjne **SLII**

Inteligencja
Emocjonalna **EQ**
Primal Leadership

Przywództwo
transformacyjne

XX

XXI



New Normal
(przywództwo wirtualne)

TRADYCYJNE KOMPETENCJE KIEROWANIA:

- Planowanie i organizacja
- Zarządzanie wynikami pracy
- Stawianie celów
- Kontrola i ocena pracy
- Rekrutacja i zarządzanie zespołem
- Zarządzanie budżetem
- Budowanie organizacji (struktur) procesów



NOWOCZESNE KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE:

- Przywództwo sytuacyjne/
transformacyjne
- Zarządzanie emocjami (EQ)
- Rozwój zespołów (etapy)
- Rozwój jednostek
- Zarządzanie zmianą
- Samoświadomość lidera



KIEROWNIK PYTA O KIERUNKI I ROZWIĄZANIA.

LIDER JE OKREŚLA.

- Zachowuje spokój
- Jest blisko
- Regularnie komunikuje
- Odpowiada na pytania
- Zarządza emocjami
- Jest prawdziwy



ZAANGAŻOWANIE

Lider w czasie próby

- COVID
- KRYZYS
- CIĘCIA KOSZTÓW
- REDUKCJE / RYZYKA
ZWOLNIENÍ
- ZMIANY

Lider w czasie próby – inne rzeczy ważne na różnych poziomach



- **Zapewnia przetrwanie firmy**, zarządza sztab i proces kryzysowy; wychodzi do ludzi, uspakaja pokazując, że „**panuje nad sytuacją**”, przedstawia kluczowe skutki dla ludzi
- **Opracowują taktyki działania** (procedury); nadają emocjonalny ton; uzgadniają i modelują działania i „narracje do organizacji”; mówią „jak po nowemu”, **uspakajają**
- **Opracowują szybką i efektywną 2-stronną komunikację kryzysową**
- Zarządzają codziennymi działaniami; wdrażają opracowane działania kryzysowe; komunikują, zbierają pytania
- Pytają, korzystają ze wsparcia przełożonych, aby zapewnić bieżące wsparcie podwładnym

PRZYWÓDZTWO



ZAANGAŻOWANIE

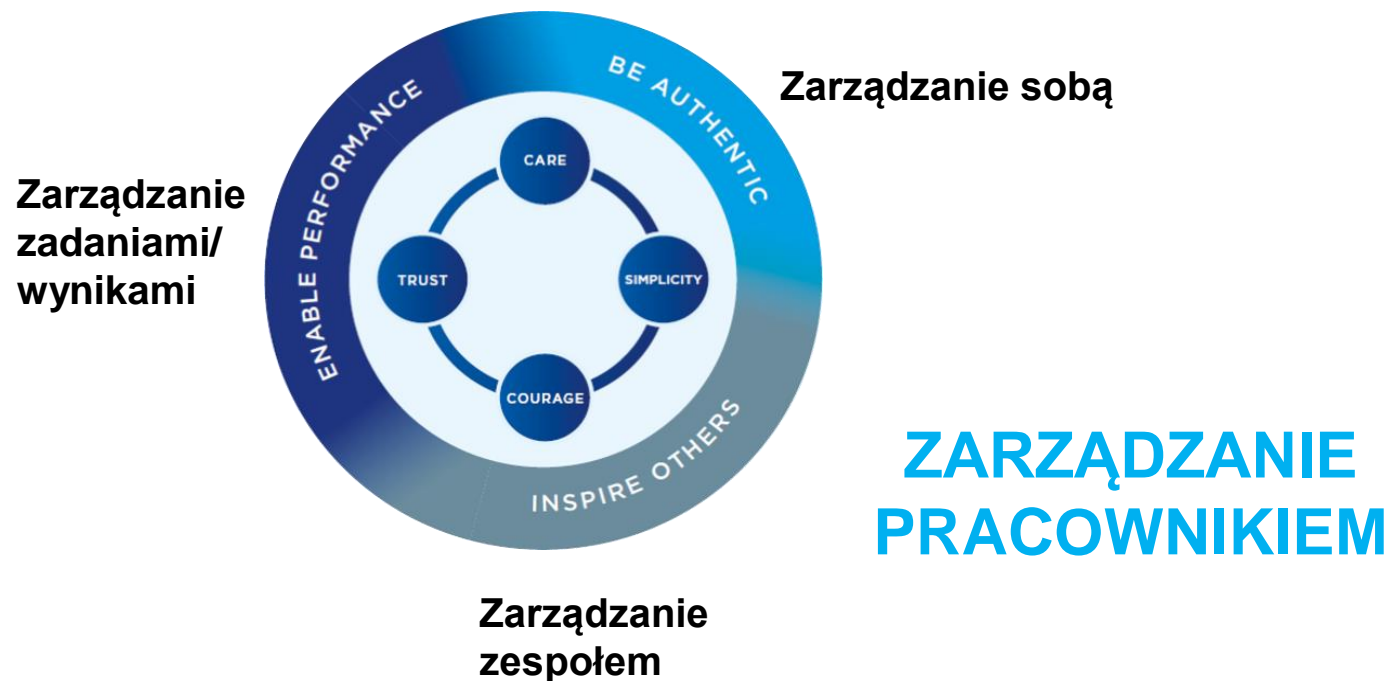


„inne narzędzia”



- Badania zaangażowania
- Konkurencyjny pakiet C&B
- Komunikacja EVP
- Komunikacja wewnętrzna
- Wolontariat pracowniczy
- Udział w kształtowaniu miejsca pracy

- Program STOP Du Point'a
- Program inicjatyw Kaizen
- T-Cardy
- RCA
- Autonomiczne zespoły





**Delegowanie
czy
mikromenedżment?**



JEDNO I DRUGIE – zależy kiedy!

Servant Leadership Przywództwo nastawione na ludzi

Lider ...

- **Stwarza warunki** do tego, aby motywacja ludzi naturalnie uruchamiała ich do działania
- **Daje** pracownikom to - co i kiedy - jest im potrzebne, tak, aby szybko byli samodzielni, kompetentni i zaangażowani
- **Dopasowuje** własny styl zarządzania do poziomu rozwoju pracownika a nie „pielęgnuje” swój naturalny / preferowany styl
- Jest **pokorny** i sam stale się doskonali



Przywództwo sytuacyjne SL II



Dzielimy się wiedzą

R1 - INSTRUOWANIE



Sposób

1. Docenia umiejętności „transferowe” i zaangażowanie
2. Daje plan nauki i rozwoju
3. Udziela instrukcji dotyczących celu, sposobu realizacji i terminów
4. Często monitoruje postępy

Intencja S1

Wspieranie w rozwijaniu kompetencji

Dzielimy się wiedzą

Kompetencje

- Ma jakąś wiedzę i umiejętności,
- Może mieć znaczne umiejętności „transferowe”
- Nie wie, czego nie wie
- Bywa zawodny

Zaangażowanie

- Chętny do nauki i przyjęcia wskazówek, ciekawy
- Entuzjastyczny i optymistyczny
- Pewny swoich umiejętności transferowych,



R2 - KONSULTOWANIE



Sposób

1. Słucha wątpliwości
2. Wyjaśnia, że to jest etap przejściowy
1. Wyjaśnia „dlaczego”
2. Wytycza kierunki, pomaga w rozwoju kompetencji
3. Angażuje w rozwiązywanie problemów

Intencja S2

Pobudzenie entuzjazmu i rozwój kompetencji

Dzielimy się wiedzą

Kompetencje

- Posiada pewną wiedzę i umiejętności, uczy się, nie jest jeszcze kompetentny
- Nie wie, jak dalej działać
- Bywa zawodny i niekonsekwentny

Zaangażowanie

- Zniechęcony i sfrustrowany, bywa zrezygnowany
- Czuje się nadmiernie obciążony, zagubiony
- Zdezorientowany, zaniepokojony, boi się popełnić błąd



R2

Niskie/średnie kompetencje

Niskie zaangażowanie

R3 - WSPIERANIE



Sposób

1. Prosi o wkład w wyznaczanie celów i sposób ich realizacji
2. Słucha i zachęca
3. Zadaje dobre pytania
4. Ułatwia samodzielne rozwiązywanie problemów
5. Pozwala „odbić myśli” – nabrać pewności siebie

Intencja S3

Wzmacnianie wiary we własne kompetencje

Dzielimy się wiedzą

Kompetencje

- Kompetentny, doświadczony
- Potrafi pracować wydajnie
- Posiada wystarczające umiejętności

Zaangażowanie

- Postępuje ostrożnie, waha się
- Czasami niepewny, samokrytyczny
- Może być znużony lub apatyczny



R4 - DELEGOWANIE



Sposób

1. Docenia doświadczenie i wiedzę
2. Wspiera samodzielność, daje „wolną rękę”
3. Stwarza szansę na dzielenie się ekspertyzą
4. Zachęcanie do innowacji i dalszego rozwoju

Intencja S4

Docenianie wkładu pracownika

Dzielimy się wiedzą

Kompetencje

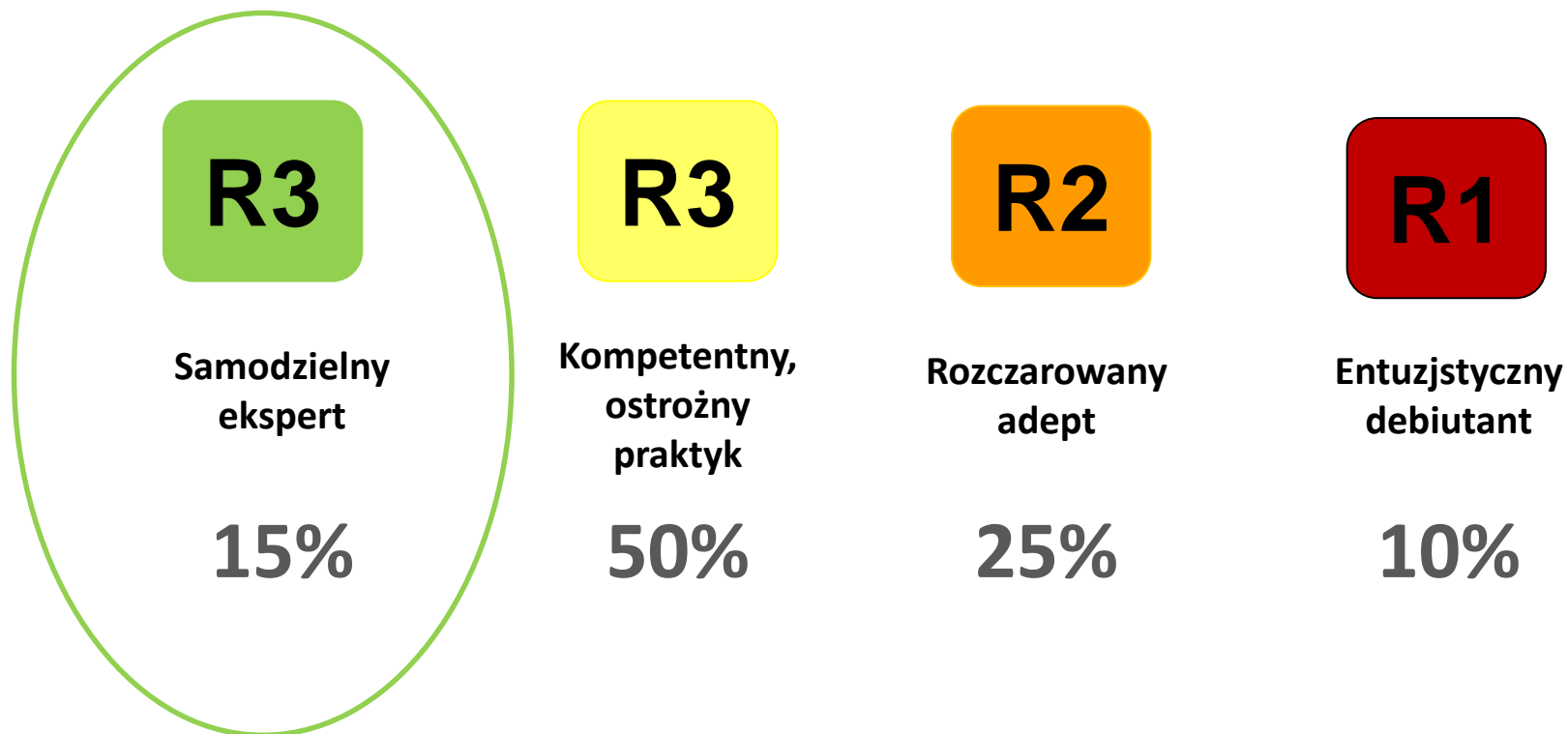
- Odnoszący sukcesy
- W pełni kompetentny
- Uznawany za eksperta

Zaangażowanie

- Niezależny, samodzielny
- Zasadnie pewny siebie
- Pomysłowy, inspiruje innych

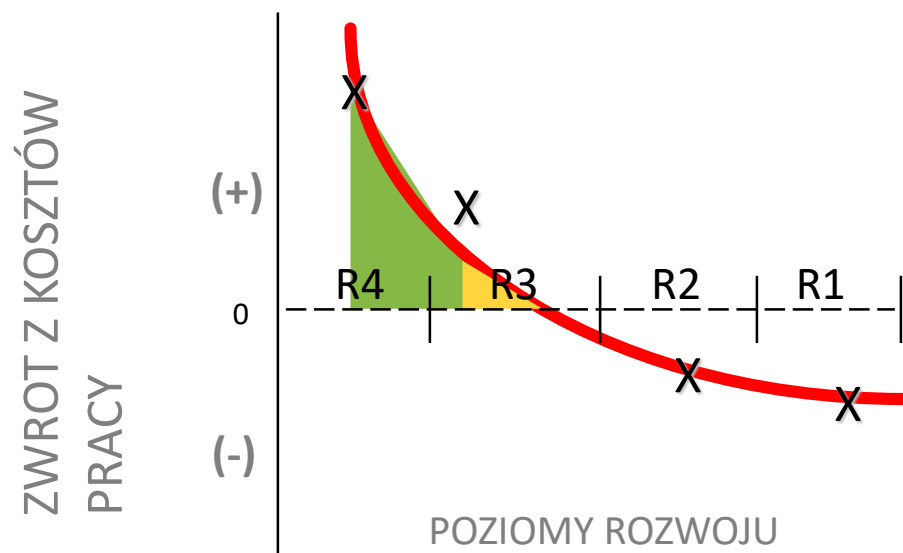


CZY SĄ SAMODZIELNI?



Rozkład R1 - R4 względem krytycznych celów firmy

ROI Z PRZYWÓDZTWA SYTUACYJNEGO



DLACZEGO SL II?

- Buduje partnerskie relacje szef - pracownik i odpowiedzialność za rozwój
- Bo uczy przełożonych jak rozwijać kompetencje i wpływać na zaangażowanie!
- Najprostszy, najskuteczniejszy model przywództwa na świecie
- **TO PROCES / STANDARD ZARZĄDZANIA!!!**
 - Daje wspólny język przywództwa, feedbacku, uzgodnień, etc.
 - Jest mocno powiązany z celami / zadaniami, praktycznie pracuje głównie na tym
 - Buduje świadomość przełożonych - systemowe rozwiązania i programy rozwoju pracowników z większym zaangażowaniem przełożonych



Kompetencje
techniczne

Kompetencje
przywódcze

Dzielimy się wiedzą

TWI (Training Within Industry)

KROK 1: PRZYGOTUJ PRACOWNIKA

- Sprawdź co umie

KROK 2: ZAPREZENTUJ WYKONANIE PRACY

- Opowiedz, poinstruj, wskaż główne punkty
- Pokaż krok po kroku

KROK 3: POZWÓL WYKONAĆ PRACĘ

- Pozwól powiedzieć jak wykona zadanie
- Pozwól wykonać zadanie
- Oceń i skoryguj

KROK 4: MONITORUJ

- Pozwól samodzielnie pracować
- Zapewnij pomoc
- Regularnie monitoruj i koryguj

R1

R2

SL II a SHOP FLOOR

- OPL
- COMPETENCE MANAGEMENT
- ON - BOARDING



WDROŻENIE NOWEGO SZCZEBLA ZARZĄDZANIA

**1 LINE MANAGER PRODUKCJI
DZIAŁU PAKOWNI W BMP**

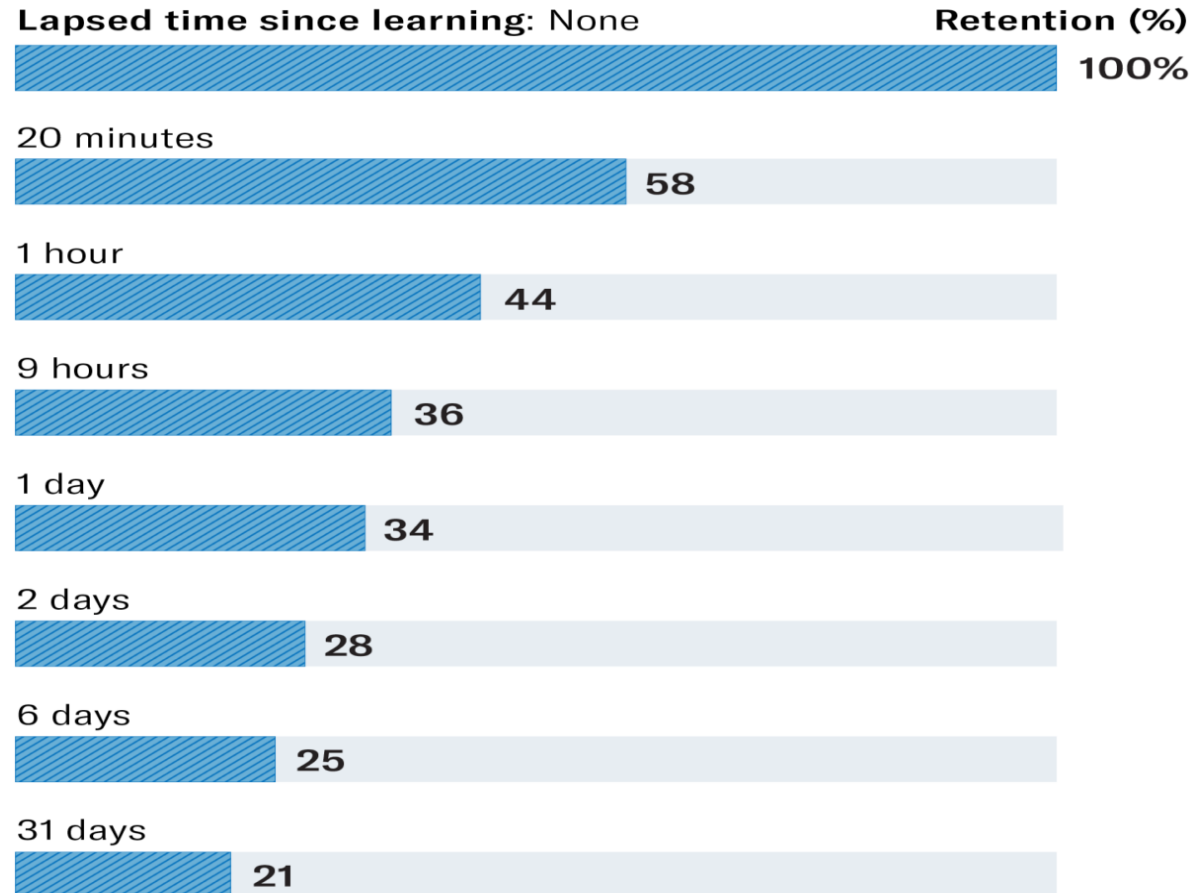
Dlaczego szkolenia nie działają?

Zgodnie z badaniami McKinsey Research opublikowanymi w HRB:

- Jeśli nowe umiejętności nie są wykorzystywane, 75% zanika po 6 dniach
- Tylko 12% of employees wdraża nowe umiejętności ze szkoleń do swej pracy

The Forgetting Curve

If new information isn't applied, we'll forget about 75% of it after just six days.



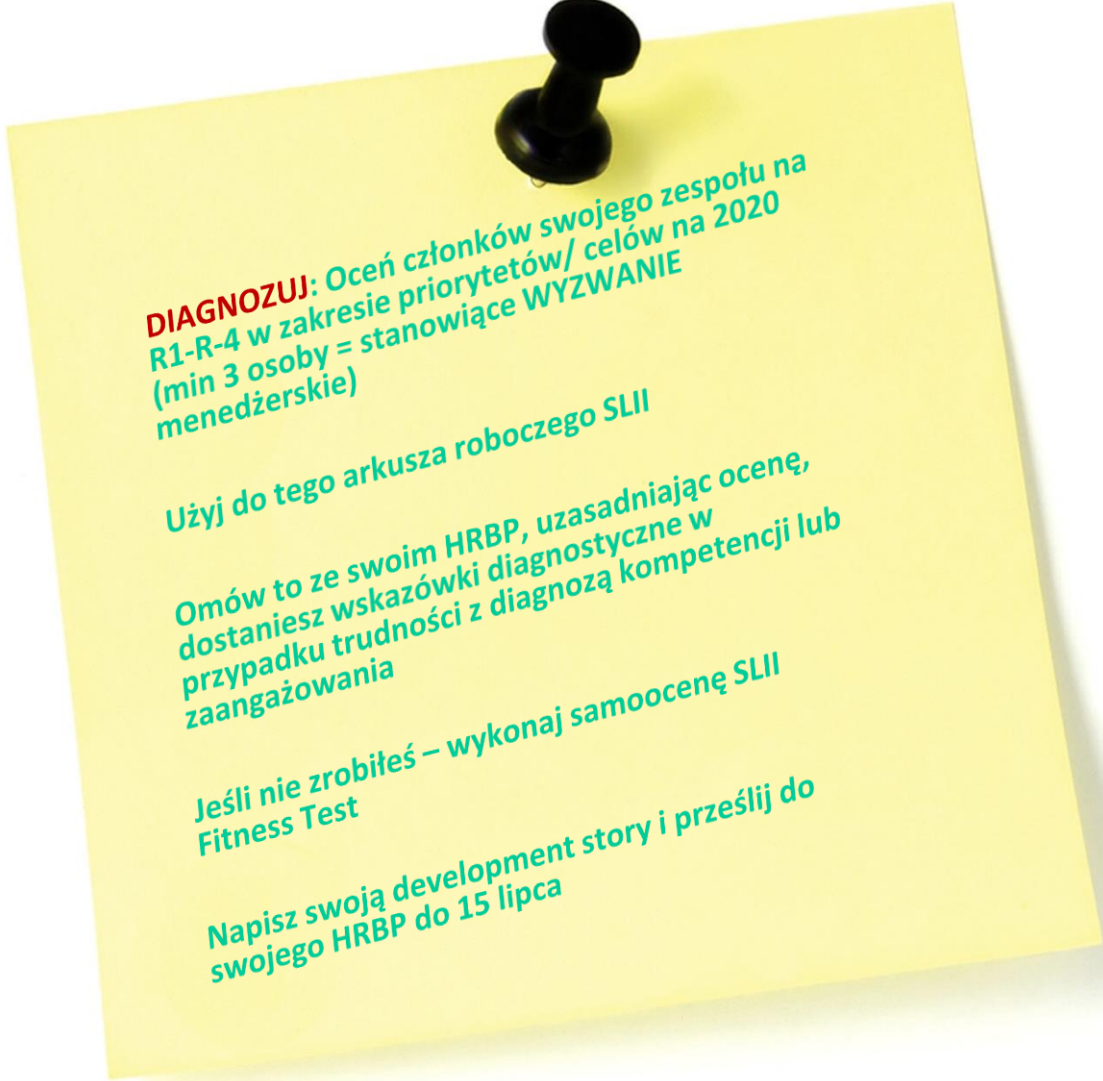
Source: Hermann Ebbinghaus

Żeby szkolenia „zadziałały”...

Działania po-szkoleniowe

- HRBP = coachowie SL II
- Kaskada SL II do zespołów
- Superwizja HR na spotkaniach uzgadniających
- Identyfikacja pracowników wymagających wsparcia: kluczowych oraz „underperformance”
- Regularny coaching HR dla menedżerów

Dzielimy się wiedzą



DIAGNOZUJ: Oceń członków swojego zespołu na R1-R-4 w zakresie priorytetów/ celów na 2020 (min 3 osoby = stanowiące WYZWANIE menedżerskie)

Użyj do tego arkusza roboczego SLII

Omów to ze swoim HRBP, uzasadniając ocenę, dostaniesz wskazówki diagnostyczne w przypadku trudności z diagnozą kompetencji lub zaangażowania

Jeśli nie zrobisz – wykonaj samoocenę SLII Fitness Test

Napisz swoją development story i prześlij do swojego HRBP do 15 lipca

- Niezależnie czy w czasie próby czy już w „new normal” – potrzebujemy ZAANGAŻOWANYCH PRACOWNIKÓW
- ZAANGAŻOWANIE jest funkcją DOBREGO PRZYWÓDZTWA
- Zaangażowanie buduje się najbardziej przez relacje 1:1
- Współczesny Lider to NAWIGATOR PARADOKSÓW
- Rozwijanie przywództwa to systemowy proces wymagający bezkompromisowego zaangażowania od poziomu zarządu oraz konsekwencji

DZIEKUJE



Aleksandra Dzieciotłowska-Piątek

Dzielimy się wiedzą