

# Jak optymalnie zbudować zespół managerów?



**Budowanie zespołu managerów jest niezwykle trudnym zadaniem, wymagającym nakładu czasu, odpowiedniego przywódcy i rzadko odbywa się całkowicie od podstaw. Najczęściej proces ten przebiega na jeden z dwóch sposobów. Wraz z nowozatrudnionym szefem rekrutuje się również jego zespół i rekomendowanych przez niego specjalistów, drugą metodą jest zatrudnienie doświadczonego managera, który polega na istniejącym teamie, do którego pozyskuje się całkowicie nowych pracowników z rynku.**

Siergiej Krasulenko

Stworzenie dobrego i efektywnego zespołu wymaga przede wszystkim znajomości podstaw psychologii, zasad zarządzania kapitałem ludzkim oraz umiejętności ich skutecznego wprowadzenia w zespole. Pod uwagę należy wziąć również wchodzące na rynek pracy pokolenie Y i wynikające z tego zagrożenia.

## **Pierwszy sposób: budowania nowego zespołu...**

Pierwszą, najprostszą metodą tworzenia nowych struktur i organizacji nowego zespołu jest zatrudnienie posiadającego wysokie, udowodnione umiejętności managera wraz z jego dotychczasowym zespołem. Zaletą tego rozwiązania jest fakt, że grupa ta współpracując wcześniej miała czas, żeby się „zgrać”, dzięki czemu każdy z jej członków dobrze zna swoją rolę, zakresy wykonywanych obowiązków i odpowiedzialność za poszczególne zadania. Taki zespół posiada już swoją historię sukcesów i porażek, przez co ryzyko popełnienia podobnych błędów jest dużo mniejsze.

Minusem zatrudniania managera wraz ze swoim zespołem są pewne przyzwyczajenia oraz specyfika pracy wywodzące się z poprzedniej firmy. Każdy manager, a przez to i jego team, mają indywidualnie dostosowany do danej firmy sposób pracy. Dlatego zmiana środowiska pracy dla takiego zespołu zawsze niesie za sobą oprócz nowych wyzwań, także naukę całej kultury korporacyjnej, mentalności oraz reguł panujących w nowej firmie.

Wyjściem z takiej sytuacji jest dostosowanie psychologii i sposobu pracy teamu do nowych realiów, co zawsze jest czasochłonne i nigdy nie gwarantuje ostatecznego powodzenia. Drugim rozwiązaniem jest próba dostosowania firmy do specyfiki nowej kadry zarządzającej, co z kolei, jest bardzo trudne do wykonania. W międzynarodowych korporacjach jest to praktycznie niewykonalne, a w mniejszych firmach, gdzie zatrudniony zespół jest jedynie część struktur firmowych, takie rozwiązanie może przynieść więcej strat niż korzyści.

## **Drugi sposób...**

Uniknięcie powyższych problemów i dylematów jest możliwe dzięki organizacji zespołu w oparciu o managera lub kilku nowych managerów, którzy budują swój zespół na podstawie obecnych pracowników oraz rekrutują nowych. Największą zaletą takiego rozwiązania jest zachowanie ciągłości wiedzy w firmie. Nie wszystkie zasady czy dobre praktyki ze względu na swoją specyfikę i objętość, dają się zapisać w regulaminie spółki. Bardzo często wiedza ta istnieje wyłącznie w umysłach wieloletnich pracowników. Dlatego w celu zagwarantowania i utrzymania konkretnego sposobu wykonywania pracy istotne jest, aby zatrzymać część zespołu posiadającego kilkuletni staż w danym podmiocie. Tacy pracownicy znają zarówno relacje wewnątrz spółki, jak i w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Kolejną zaletą metody budowania zespołu jest zminimalizowanie

szansy na popełnienia podstawowych błędów przez nową kadrę zarządzającą.

Zazwyczaj w początkowym okresie pracy nowy manager i jego zespół ma kilku pomocników, wywodzących się z doświadczonej kadry, którzy pełnią rolę doradczą. Jest to niezwykle cenna pomoc szczególnie w pierwszym okresie wdrażania się w nowe obowiązki. Trzecią zaletą takiej metody budowania zespołu jest możliwość odpowiedniego pozycjonowania się managera w nowym zespole. Pracując z kimś dłuższy czas zna się jego przyzwyczajenia, relacje, kulturę pracy, czy popełnione błędy, co jednoznacznie wpływa na postrzeganie takiej osoby. Dzięki cart blanche, nowy manager czy zarządzający może wykreować na nowo swój wizerunek i styl zarządzania.

Na niekorzyść takiego sposobu budowy zespołu przemawia fakt, że jest on dużo bardziej czasochłonny niż zatrudnienie sprawdzonego teamu. Nowy manager musi w krótkim czasie poznać pracowników, zrozumieć specyfikę i sposób wykonywania przez nich obowiązków, a także poznać ich kompetencje. Wyżej wymienione aspekty wymagają bardzo dużego wysiłku i nakładu czasu, jednak takie rozwiązanie jest bardzo skuteczne oraz przynosi lepsze efekty długoterminowe.

## **Metody zarządzania nowym zespołem**

W procesie tworzenia skutecznego i lojalnego zespołu pracowników równie istotne, jak wybór sposobu jego budowy,