

Liga sukcesorów w Provident Polska



Marta Wodzicka
jest dyrektorem
Departamentu Szkoleń
i Rozwoju w Provident
Polska SA.



Karolina Czarnecka
jest kierownikiem
ds. szkoleń i programów
rozwojowych w Provident
Polska SA.

Każda firma nastawiona na realizację długoterminowych celów strategicznych stawia sobie kluczowe pytanie: czy jesteśmy w stanie zapewnić ciągłość funkcjonowania biznesu w przypadku ewentualnego odejścia któregokolwiek ze strategicznych pracowników? Odpowiedzią na tę wątpliwość jest zabezpieczenie stanowisk krytycznych w firmie poprzez rozwój sukcesorów. Równocześnie proces ten jest ważny ze względu na kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej i oczekiwanego modelu przywództwa, a tym samym jest elementem budowania społecznej odpowiedzialności w stosunku do naszych pracowników.

Proces sukcesji funkcjonuje w Provident Polska od wielu lat i choć jego główny cel strategiczny – zapewnienie ciągłości biznesu – pozostaje niezmienny, to jednak forma procesu na przestrzeni lat ulegała modyfikacjom. W 2011 r. została podjęta decyzja o odtajnieniu puli sukcesorów. To spowodowało gwałtowny rozwój oraz wzrost rangi procesu, który od tego momentu nazywamy „Ligą sukcesorów”. Za tą nazwą kryje się elitarna grupa pracowników, których doświadczenie, potencjał i zaangażowanie zostały dostrzeżone przez przełożonych i których kandydatury zostały zaakceptowane przez zarząd spółki.

To, co wyróżnia naszą organizację na rynku, to zdefiniowanie właścicieli procesu sukcesji. W przeciwieństwie do rynkowych trendów w Provident Polska właścicielem procesu jest zarząd, intensywnie wspierany przez Departament Szkoleń i Rozwoju. Członkowie zarządu są aktywnie zaangażowani w wiele inicjatyw Ligi, począwszy od wypracowania profilu sukcesora, akceptacji ról krytycznych i puli sukcesorów, aż do pełnienia funkcji mentora dla grupy talentów.

Proces

Pierwszym krokiem w budowaniu puli sukcesorów jest wybór ról krytycznych. Raz w roku, podczas spotkań zarządu nazywanych „Forami Sukcesji”, są weryfikowane i potwierdzone stanowiska krytyczne, które są niezbędne do zapewnienia sprawnej ciągłości funkcjonowania organizacji. W chwili obecnej w Provident Polska mamy 41 ról krytycznych i są to głównie stanowiska na poziomie executive i top management. Wybrana pula sukcesorów to aktualnie 60 pracowników, przed którymi stoi wiele wyzwań, a przede wszystkim dodatkowo możliwości rozwoju. Warto podkreślić, że możliwości rozwoju dla sukcesorów obejmują awans nie tylko na stanowisko bezpośredniego przełożonego, lecz także na inne stanowiska zdiagnozowane jako krytyczne w puli sukcesji.

Jednym z ważniejszych elementów decydującym o wyborze sukcesorów jest profil sukcesora zbudowany na bazie trzech kryteriów: oceny potencjału, wyników pracy oraz kluczowych kompetencji dla sukcesora w Provident Polska. Ten ostatni element został w całości wypracowany przez zarząd, co najlepiej świadczy o zaangażowaniu najwyższej kadry menedżerskiej w cały proces.

Rozwój

Przed sukcesorami stoi wiele wyzwań i dlatego właśnie Departament Szkoleń i Rozwoju zapewnia im ciągłe wsparcie w postaci indywidualnych planów rozwoju, coachingów oraz przede wszystkim centralnych działań rozwojowych, w tym szkoleń oraz warsztatów w języku angielskim.

Pierwszym krokiem pracy z sukcesorem jest stworzenie indywidualnego planu rozwojowego, zintegrowanego ze strategią firmy oraz potrzebami rozwojowymi sukcesora. Wszystko

to oczywiście odbywa się w kontekście przygotowania sukcesora do objęcia stanowiska w randze roli krytycznej. Taki plan rozwojowy jest elementem oceny rocznej i daje nam pełen obraz aktualnego poziomu wiedzy i umiejętności oraz zdiagnozowanych luk kompetencyjnych. W planach rozwoju znajduje się szeroki wachlarz działań rozwojowych, takich jak: coaching, szkolenia, praca jeden na jeden, mentoring, udział w konferencjach, praca z przełożonym i ekspertami wewnętrznymi. O tym, jak intensywny jest to rozwój, może świadczyć liczba 170 działań rozwojowych dostarczonych sukcesorom w roku 2013.

Od początku istnienia „Ligi sukcesorów” bardzo zależało nam na tym, by program ten był odbierany jako prestiżowy. Stąd pomysł na centralne szkolenia rozwojowe skierowane wyłącznie do tej grupy. W latach 2012–2014 zrealizowaliśmy łącznie 15 szkoleń rozwojowych. Jakie tematy szkoleń okazały się dla naszej grupy najbardziej potrzebne i interesujące? Zarówno warsztaty rozwijające kompetencje miękkie, jak warsztaty rozwijające kompetencje i twarde: planowanie strategiczne, budowanie partnerstwa w biznesie, Insights Discovery czy profesjonalne prezentacje biznesowe. Szkolenia są realizowane przez naszych trenerów wewnętrznych oraz przez ekspertów zewnętrznych. Czy to się sprawdza? Jak najbardziej. Imponująca jest satysfakcja z warsztatów – 94 proc. to średni wskaźnik zadowolenia ze wszystkich warsztatów zrealizowanych w programie.

Wspomniane szkolenia to tylko część działań centralnych. Dużą popularnością w naszej organizacji cieszą się także warsztaty językowe prowadzone dla sukcesorów. Do tej pory zrealizowaliśmy 12 specjalistycznych warsztatów, w trakcie których sukcesorzy rozwijali swoje umiejętności w zakresie np. prowadzenia spotkań, telekonferencji, burzy mózgów – wszystko oczywiście w języku angielskim.

Rezultaty

Badanie satysfakcji czy przyrostu wiedzy uczestników po szkoleniach to nie jedyny sposób, jakim weryfikujemy efektywność procesu sukcesji. Kluczowe dla nas są wskaźniki biznesowe. I tak, w 2013 r. 75 proc. wakatów na

stanowiska krytyczne w firmie obsadzone zostało z grupy sukcesorów (trzy osoby), a już w pierwszym kwartale 2014 r. 100 proc. wakatów na stanowiska krytyczne zostało obsadzone z grupy sukcesorów (pięć osób). Mamy świadomość, że są to najlepsze dowody potwierdzające efektywność całego programu. Dodatkowo warto podkreślić, że w 2013 r. rotacja w grupie sukcesorów wyniosła 0 proc.

Plany

Takie sukcesy sprawiają, że przed „Ligą sukcesorów” pojawiają się kolejne oczekiwania płynące ze strony biznesu. W tym roku rozważamy wdrożenie kolejnej inicjatywy – są to projekty specjalne, do których mogą być zaangażowani nasi sukcesorzy. Inicjatywa ta ma dawać sukcesorom możliwość wspólnej pracy w interdyscyplinarnych zespołach nad zadaniami specjalnymi zlecanymi przez prezesa i pozostałych członków zarządu. To jednak nie wszystko – planujemy bowiem włączenie do puli sukcesorów dużej grupy kierowników średniego szczebla z departamentu sprzedaży. Z tą decyzją bezpośrednio są związane prace nad promowaniem mobilności wśród sukcesorów. Kolejny temat będący obecnie w fazie konsultacji to możliwość wzięcia udziału w krótkoterminowym oddelegowaniu na inny rynek. Wszystko to, co już wydarzyło się w całym programie, a także realizacja kolejnych planów nie byłoby możliwe, gdyby nie odpowiedzialność i zaangażowanie w cały proces zarządu oraz energia i inicjatywa samych sukcesorów. ■

W Provident Polska
mamy 41 ról
krytycznych i są to
głównie stanowiska
na poziomie executive
i top management.
Wybrana pula
sukcesorów
to aktualnie
60 pracowników, przed
którymi stoi wiele
wyzwań i możliwości
rozwoju.