

Managerii din Prima Linie

O sursă de profit pentru companie

Managerii din Prima Linie (MPL) joacă rolul de interfață între conducere și execuție. Abilitățile lor profesionale determină randamentul companiei.

Denumiți uneori *șefi de echipă*, *supervizori sau responsabili*, managerii din prima linie sunt cei care **conduc nemijlocit personalul operațional**. Prin poziția pe care o ocupă în ierarhia companiei și prin funcțiile pe care le au de îndeplinit, ei sunt interfața dintre conducere și execuție, asigurând punerea în practică a viziunii, misiunii, strategiilor și politicilor companiei. De calitățile și abilitățile lor depind succesul proiectelor concepute de Top Management și randamentul financiar al companiei.

Cuprins:

1. În viața de "zi cu zi" a companiilor
2. Urmările lipsei de pregătire a MPL
3. Ce au în comun MPL?
4. Creșterea randamentului companiei prin dezvoltarea abilităților profesionale ale MPL
5. Caracteristicile unui program corect de pregătire profesională a MPL

În viața de "zi cu zi" a companiilor

Nouă din zece manageri din prima linie (MPL) - supervizori, șefi de echipă, responsabili, etc. - au fost promovați din rândul personalului operațional, pe baza faptului că au avut cele mai bune rezultate în muncă. Astfel, cel mai bun agent de vânzări devine Area Sales Manager, cel mai bun ospătar este avansat șef de sală, cea mai amabilă operatoare este "făcută" șefă de tură sau cel mai bun consultant "junior" este promovat "senior" și șef de proiect. În această nouă postură, MPL sunt nevoiți să facă, pe lângă munca operațională, și munca de conducere. Cunoscându-și foarte bine mese-



ria, de obicei aleg să continue să facă partea operațională a muncii, evitând să se implice în conducerea echipei (muncă pe care nu o cunosc). Acest comportament este întărit și de faptul că echipa pe care o conduc este formată din **foștii colegi** (egali lor) și le este "**rușine**" să-i comande sau să-i controleze.

În această postură, noul manager este obligat să facă o alegere de identitate: "**Sunt un conducător de echipă sau doar un salariat oarecum favorizat?**". Necunoscând funcțiile și uneltele managerului, de obicei, MPL **aleg poziția de "salariat favorizat"** și se implică în conducerea echipei cât mai puțin - numai când este absolută nevoie, adică când îl obligă managerul din nivelul ierarhic superior.

Cele de mai sus generează o situație neplăcută pentru noul manager și o sursă de pierderi pentru companie. Prin neimplicarea MPL (sau implicare defectuoasă) în procesul de conducere, se produce o ruptură între Top Management și nivelul operațional. Astfel proiecte bine calculate de conducerea companiei sunt implementate dezastruos și nu aduc profitul scontat, sau politici de resurse umane bine gândite sunt comunicate greșit personalului operațional și compania continuă să piardă salariați buni.

Urmările lipsei de pregătire a MPL

Lată cele mai frecvente urmări ale lipsei de pregătire profesională a MPL:

Locul 1 - SCĂDEREA RANDAMENTULUI INVESTIȚIILOR

Lipsa de abilități și de cunoștințe privitoare la planificare, organizare și conducere fac ca implementarea proiectelor noi și a schimbărilor să se facă ineficient.

Un exemplu clasic sunt **investițiile în noi tehnologii "performante"**, investiții făcute cu scopul de a aduce o creștere a randamentului muncii personalului, dar care nu aduc rezultatele așteptate.

Înainte de a face investiția, Top Managementul analizează implicațiile și calculează beneficiile pe care le va avea compania de pe urma acesteia. Dar, după ce se face investiția, noile tehnologii nu sunt exploatate corespunzător și devin o simplă cheltuială.

Cauza: șefii de echipe nu au cunoștințele necesare **implementării unei schimbări**. Pierderea suferită de companie este egală cu valoarea tehnologiei achiziționate, la care se adaugă timpul pierdut cu proiectarea și implementarea. În cazul unui soft CRM ne utilizat de personal, pierderea suferită de companie este de aproximativ 60.000 de Euro. Sau, altfel spus, **lipsa unei pregătiri de bază** a managementului din prima linie a costat compania aproximativ **60.000 de Euro**.

Locul 2 - DISTORSIONAREA OBIECTIVELOR

Lipsa cunoștințelor esențiale de management și a abilităților de comunicare cu echipa fac ca MPL să distorsioneze (voluntar sau involuntar) ideile proiectelor atunci când le transmit personalului operațional pe care îl conduc. Practic, MPL "traduc" ideile Top Managementului în practici simple și ușor de aplicat, căutând "linia de minim efort".

Un exemplu de distorsiune este: "Să creștem flexibilitatea în relațiile cu clienții" care ajunge să fie pusă în practică în forme simple de genul "**scăderi de preț**" și să genereze pierderi. Un alt exemplu este: "Idei inovative de reducere a costurilor" care ajung să se implementeze sub formă de **reduceri a calității** produselor sau a serviciilor vândute și, implicit, să ducă la pierderea clienților.

Locul 3 - DEVALORIZAREA POLITICILOR DE MOTIVARE ȘI RECOMPENSARE

Lipsa abilităților de comunicare și a cunoștințelor privitoare la motivarea cotidiană a personalului din subordine, combinate cu tendința supervisorului de a se considera unul "dintre ei", îl fac pe MPL să distorsioneze și să devalorizeze mesajele executivului.

Cele mai dese exemple sunt cele legate de **premiu, bonusuri și măriri de salariu** care, în loc să fie prezentate personalului într-o lumină pozitivă, sunt devalorizate de MPL prin exprimări de genul "Numai 3 persoane vor primi premiu." Ca urmare, efortul financiar,

făcut de angajator cu scopul de a motiva, este trasformat de MPL într-o **nouă sursă de frustrare** pentru salariați.

Locul 4 - PIERDERILE DE PERSONAL CALIFICAT

Lipsa abilităților de conducere, de motivare și de formare, precum și atitudinea defectuoasă a managerilor din prima linie sunt un factor demotivant, în special pentru salariații cu bune aptitudini tehnice (mai ales dacă și ei sperau să fie promovați).

Sunt foarte dese situațiile în care **salariații "buni" aleg să părăsească compania** din cauza comportamentului superiorului direct. Acest fenomen generează pierderi importante pentru companie, pierderi concretizate în:

1. funcționarea cu un număr mai mic de persoane pentru o perioadă de timp,
2. randamentul scăzut al salariaților rămași în companie,
3. costurile anunțuri de angajare,
4. timpul pentru interviuri,
5. randamentul scăzut al noului venit și
6. pierderea de know-how în favoarea concurenței (pentru că un salariat care părăsește fortuit compania, de obicei, se angajează la concurență).

Conform statisticilor, înlocuirea unui salariat costa compania **o sumă echivalentă cu 6 salarii brute** lunare. Astfel, deși înlocuirea unei operatoare de la serviciul clienți pare o procedură simplă, în realitate costurile se ridică la aproximativ **3.000 de Euro** (asta dacă nu pleacă la concurență luând cu ea și câțiva clienți).

Lipsa de pregătire profesională a managerilor din prima linie generează importante pierderi financiare pentru companie.



Ce au în comun Managerii din Prima Linie?

1. În cele mai multe companii, sunt promovați **din rândul personalului** operațional după criteriul "cel care are cele mai bune rezultate în muncă", fără să le fie testate aptitudinile de conducere.

2. Trebuie să conducă oameni care le-au fost **colegi și "egali"**, ceea ce este extrem de dificil și pentru un manager cu experiență.

3. Sunt **foarte tineri** și nu pot compensa lipsa de cunoștințe manageriale cu experiența în relațiile interpersonale.

4. Li se acordă o **putere decizională** foarte redusă, limite strânse ale autorității și acces redus la informații sau know-how.

5. Continuă să îndeplinească o serie de **sarcini și de munci la nivel operațional** concomitent cu activitatea managerială, ceea ce le diminuează capacitatea de progres în ambele direcții (operațional și managerial)

6. Superiorii lor petrec prea **puțin timp** împreună cu ei.

7. Nu au beneficiat de **pregătire și training** în domeniul managementului unei echipe.

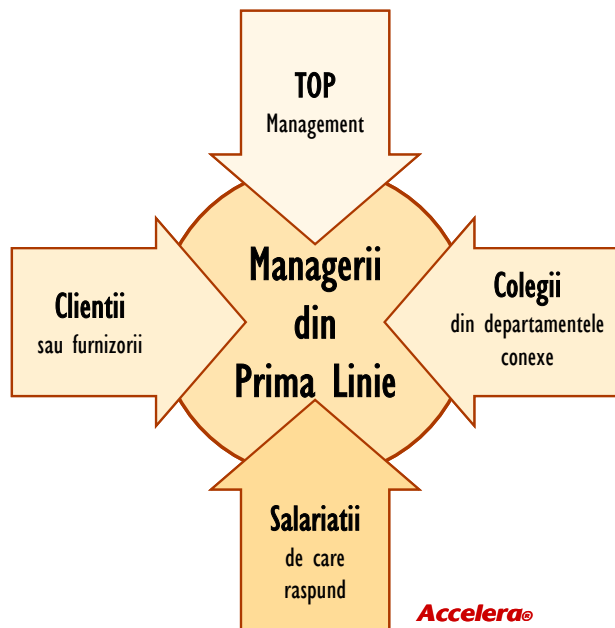
8. Au în subordine, de cele mai multe ori, **personal cu un nivel cultural scăzut** ceea ce face comunicarea foarte dificilă. Mai mult chiar, au în subordine persoane mai în vârstă decât ei și care le acceptă cu greu autoritatea.

9. Sunt permanent "**prinși**" între șefii lor, echipa pe care o conduc, clienții/furnizorii companiei și colegii din departamentele interdependente, fiind supuși **presiunii intereselor**, de multe ori antagoniste, ale fiecărei părți.

10. Au **roluri extrem de important** în funcționarea companiei, roluri pe care trebuie să le îndeplinească în **condiții dificile**. Iată rolurile lor:

- **Cea mai importantă funcție** a MPL este să transpună în realitate viziunile, misiunile și strategiile gândite de Top Managementul companiei. Practic, prima linie este singurul nivel ierarhic unde "gestionarea resurselor", "planificare", "coordonare" și "control" **se transformă, din cuvinte, în realitate concretă**; unde "scurtarea timpului de livrare" se transformă din deziderat în "a-i convinge pe șoferi să-și scurteze pauza de masă" fără a le oferi la schimb nici o motivare materială.
- Să **transmită sarcinile, ordinele și directivele** de la Top Management la nivelul operațional, dar nu în forma în care au fost comunicate, ci într-o formă în care personalul muncitor să o înțeleagă și să o accepte. Mai mult, trebuie să facă aceste comunicări ca "**ambasadori**" ai managementului companiei în fața personalului operațional.
- Să **asigure motivarea cotidiană** a personalului operațional în condițiile în care **nu au putere** de decizie privind promovarea sau recompensarea personalului.
- Să **instruiască personalul** operațional fără să beneficieze de **pregătire adecvată** în domeniul formării profesionale la locul de muncă.
- Să realizeze **sincronizarea echipei** sale cu echipele din departamentele conexe, pentru finalizarea sarcinilor de serviciu, dar fără a avea o pregătire prealabilă în domeniul **comunicării sau a negocierii** non-comerciale.
- Să **reprezinte compania** în relația cu clienții și/sau furnizorii având o **putere de decizie** foarte mică și fiind nevoit să ceară aprobări, de la superiori, chiar și pentru detalii minore.

PRESIUNILE LA CARE SUNT SUPUȘI MANAGERII DIN PRIMA LINIE



Prima linie managerială este singurul nivel ierarhic unde "gestionarea resurselor", "planificarea", "coordonarea" și "controlul" se transformă, din cuvinte, în realitate concretă.



Creșterea randamentului companiei prin dezvoltarea abilităților profesionale ale MPL

Principalele probleme care trebuie rezolvate la acest nivel managerial sunt:

1. identificarea cu poziția de manager; detașarea de "foștii colegi" și acceptarea poziției de conducător al echipei.

2. asimilarea și punerea în practică a conceptelor esențiale privind conducerea și motivarea unei echipe.

3. formarea spiritului de conducere prin prisma eficienței, eficacității și a obiectivelor concrete.

4. dezvoltarea aptitudinilor de comunicare cu superiorii, cu subalternii și cu egalii din alte departamente.

Pentru a rezolva aceste probleme, MPL trebuie să fie supuși unui program de pregătire care să conțină următoarele elemente esențiale:

- un modul care să îi ajute să înțeleagă și să accepte, cu mândrie, rolurile și funcțiile conducătorului de echipă. Acest prim modul de pregătire trebuie să îl sprijine în schimbarea atitudinii din "un coleg al lor" în "un conducător al lor și un ambasador al conducerii la nivel operațional",

- un modul care să îi învețe, simplu și concret, care sunt sarcinile și uneltele unui conducător de echipă. Cunoscând aceste aspecte, nu vor mai evita munca de conducere și se vor implica activ în coordonarea echipei.

- un modul care să le releve căile cele mai sigure de a obține rezultate bune în munca de conducere prin aplicarea principiilor de eficiență și prin lucru cu obiective SMART. Rolul acestui modul este dublu: pe de o parte, asigură o creștere importantă a randamentului companiei și, pe de altă parte, le dă uneltele necesare pentru a-și crește succesul profesional.

- un modul de comunicare internă prin care să învețe principiile bazei ale comunicării cu salariații, ale rezolvării conflictelor, ale negocierii non-comerciale precum și câteva aspecte esențiale privind imaginea managerului și etică profesională. Prin acest modul, se obține, atât o creștere calitativă a comunicării, cât și o creștere a motivației MPL.

Care sunt beneficiile acordării de pregătire profesională MPL?

În forma cea mai simplă și concretă, o companie cu MPL pregătiți are următoarele beneficii:

1. **creșterea productivității personalului operațional** printr-o gestionare mai bună a resurselor umane și profesionale

2. **creșterea randamentului personal al Top Managerilor** printr-o mai eficientă transmitere a mesajelor, a politicilor și a ideilor către nivelul operațional.

3. **creșterea gradului de motivație a personalului** și reducerea rulajului de personal la nivel operațional.

4. **creșterea randamentului investițiilor** printr-o mai mare implicare a managerilor din prima linie în implementarea proiectelor.

Pe scurt, pregătirea managerilor din prima linie se concretizează în **creșterea profitului companiei**.

Calculul randamentului investiției în pregătirea primei linii manageriale se face prin compararea costurilor aferente pregătirii profesionale cu beneficiile măsurabile câștigate în urma pregătirii.

Pentru determinarea **costurilor**, trebuie să luăm în calcul prețul plătit pentru programul de pregătire, costurile de cazare, masă și deplasare (dacă programul se desfășoară în deplasare) și costurile scoaterii din producție a personalului pe durata cursurilor (4 zile).

Pentru calculul **beneficiilor realizate**, vom lua în calcul numai acele valori măsurabile, care sunt:

- **Timpul** petrecut de Top Management cu explicații, verificări, gestionare conflicte etc.

Având o echipă MPL bine instruită și capabilă să pună în aplicație proiectele, managementul de vârf al companiei economisește timp.

În medie, Top Managementul va câștiga **2 ore/MPL/săptămână** (adică o zi de muncă per lună). Raportat la salariul executivului asta înseamnă **5% din fondul brut de salarii al Top Managementului companiei**.

- **Productivitatea muncii** personalului operațional

Având o echipă MPL instruită în domeniul motivării personalului se înregistrează o creștere rapidă a productivității cu 2-5% care înseamnă o economie de minim **2% din fondul brut de salarii al personalului**.

Pentru o companie medie (50 de salariați) **randamentul investiției în pregătirea MPL este de 480%** și crește la companiile cu număr mai mare de salariați.

La calculele de mai sus putem adăuga economiile făcute cu reducerea rulajului de personal (6 salarii brute lunare/salariați înlocuit) și economiile făcute cu eliminarea erorilor din implementarea unor proiecte sau din procesele de producție.

Pentru o companie medie, randamentul
investiției în pregătirea MPL este de 480%



Caracteristicile unui program corect de pregătire profesională a MPL

Un program de pregătire pentru MPL trebuie să țină cont, atât de profilul celor care ocupă aceste posturi cât și de specificul muncii lor. Asta înseamnă că:

1. **cunoștințele predate trebuie să fie foarte simple** pentru a fi înțelese și reținute încă din timpul programului (nici un supervisor nu mai "pune mâna" să mai citească vreodată documentația de la curs). De asemenea, livrarea cunoștințelor și aprofundarea lor trebuie să se facă **pas cu pas**, respectând principiul: "Învățăm un lucru, o dată", pentru că majoritatea MPL nu au exercițiul de a asimila rapid cunoștințe.

2 **metodele de predare** trebuie să facă apel la memoria rațională și emoțională a cursantului pentru a obține rezultate de durată.

3. **atitudinea și experiența trainer-ului** care facilitează cursul trebuie să corespundă cu principiile predate. Trebuie să aveți în vedere un facilitator cu experiență în conducerea echipelor dar și cu o bună pregătire în domeniul educației adulților.

4. programul trebuie să modifice **atitudinea participanților** și să le crească **motivația**, pentru că cea mai importantă schimbare trebuie să se producă la nivel motivațional . Fără o schimbare puternică la acest nivel, nu va dispărea atitudinea de genul "Eu le-am spus. Cu ce sunt eu de vină dacă ei nu vor să facă?"

Structura unui program eficient de pregătire a managerilor din prima linie conține modulele din desenul

2. Cu excepția modulului despre **rolul MPL în viața companiei**, care trebuie livrat **primul**, celelalte module pot fi livrate în orice ordine și la orice intervale de timp, în funcție de situația de la locul de muncă și de nevoile angajatorului.

