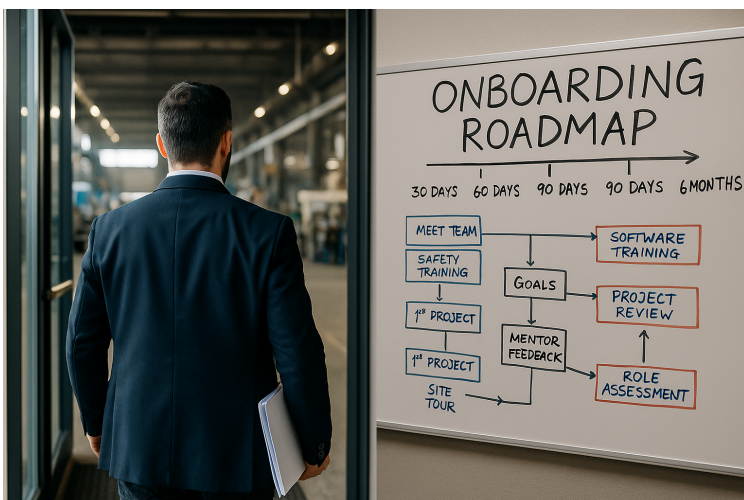




ONBOARDING

NIE WYSTARCZY ZATRUDNIĆ

Zatrudnienie dobrego lidera technicznego to dziś nie lada wyczyn – ale największym błędem jest myśleć, że z momentem podpisania umowy proces się kończy. On się wtedy dopiero zaczyna. Zbyt wiele organizacji traci potencjał świeżo zatrudnionych menedżerów przez brak przemyślanego wdrożenia. Lider operacyjny, od którego zależy dostępność kluczowej infrastruktury, komunikacja z produkcją i spokój zespołu techników, nie może sobie pozwolić na długi okres “rozglądania się”.

Zarządzanie UR, produkcją czy infrastrukturą wymaga precyzji – ale onboarding lidera powinien być równie precyzyjny. Sprawdzony model oparty na sekwencji 30–60–90 dni, a następnie fazach 6 i 12 miesięcy, pozwala nie tylko zaadaptować, ale realnie **zbudować wpływ nowego lidera** na system techniczny i ludzki. Okres pierwszych 12 miesięcy nowego lidera w dziale technicznym to okres budowania tzw. **Piramidy Wpływu Lidera**. Okres ten nigdy już się w nie powtórzy w danej organizacji i jest tylko jedna szansa na jego optymalne przeprowadzenie.

Piramida Wpływu Lidera Technicznego



FAZA 1 – PIERWSZE 30 DNI: SŁUCHAĆ, OBSERWOWAĆ, ROZUMIEĆ ZALEŻNOŚCI

To nie czas na wprowadzanie zmian. To czas na **mapowanie rzeczywistości** – formalnej i nieformalnej. Najlepsi liderzy, z którymi pracowałem, już na tym etapie potrafili zauważyć napięcia między UR a produkcją, obszary konfliktu między zespołami zmianowymi, niedopowiedziane zasady priorytetyzacji czy absurdy w zgłoszeniach awarii. Ale interweniowali głównie tam, gdzie miało to realny wpływ na bezpieczeństwo.

Lider dostaje konkretne zadania:

- zmapuj zależności: kto ma wpływ, kto tylko sygnalizuje;
- przeanalizuj dane z ostatnich 6 miesięcy: jakie awarie dominują, jakie są czasy reakcji, gdzie są białe plamy w dokumentacji;
- zidentyfikuj relacje nieformalne w zespole techników i automatycznie tworzony “autorytet roboczy”.

To miesiąc bez presji wdrażania zmian, ale z pełną presją zrozumienia systemu jako całości.

FAZA 2 – DNI 30–60: MIKROINTERWENCJE I PIERWSZE SZYBKIE ZWYCIĘSTWA

Kiedy lider techniczny już widzi, co działa, a co się tylko kręci wokół własnej inercji nadchodzi czas pierwszych działań. Celem nie są spektakularne zmiany, ale **szybkie zwycięstwa**, które budują jego **nieformalny autorytet**. Typowe interwencje:

- zmiana formatu odpraw technicznych (np. wprowadzenie tablicy awarii dnia, bardziej efektywne spotkania operacyjne),
- uporządkowanie zgłoszeń serwisowych i jasna matryca priorytetów,
- wspólna analiza ostatnich dwóch incydentów metodą 5Why i omówienie z zespołem.

W tej fazie lider już zaczyna działać jako operator systemu, nie tylko obserwator. W porozumieniu z mentorem omawia każdą decyzję, zanim trafi w wir organizacyjnej grawitacji.

FAZA 3 – DNI 60–90: PROJEKTOWANIE WŁASNEGO WPŁYWU

Tu zaczyna się strategia. Lider formułuje swój **plan działania na 6 miesięcy**, który dotyczy trzech warstw:

1. procesowej – co musi się zmienić w narzędziach, KPI, przepływie zgłoszeń;
2. relacyjnej – z kim musi zbudować współpracę opartą na zaufaniu;
3. zespołowej – co potrzebuje wdrożyć w codziennej pracy działu UR.

Ten plan nie jest abstrakcją, powstaje na bazie konkretnych rozmów, danych z CMMS i refleksji wspieranej mentoringiem. Często właśnie tutaj dochodzi do pierwszego spięcia z produkcją lub działem jakości, kiedy lider zaczyna komunikować jasno swoje granice. Musi umieć to zrobić dobrze.

FAZA 4 – 6 MIESIĘCY: UGRUNTOWANIE I DOJŚCIE DO REALNEGO WPŁYWU

Po pół roku dobry lider już nie pyta, co się dzieje, już wie. Zna system, zespół, zależności, ale, co ważniejsze, ma już wpływ. Potrafi:

- prowadzić trudne rozmowy z dostawcami, audytorami i zarządem,
- rozróżniać dane ważne od szumu informacyjnego,
- pokazać plan naprawczy dla systemowych problemów (np. brak zapasów krytycznych),
- zorganizować zespół wokół zmian, nie tylko wokół codziennych pożarów.

W tej fazie kluczowe jest budowanie długofalowego planu i **ugruntowanie wpływu** w kluczowych procesach, i kluczowych projektach.

FAZA 5 – 12 MIESIĘCY: ZAKORZENIENIE I BUDOWA PRZYSZŁOŚCI

Po roku lider techniczny nie jest już “nowy” ale jest twarzą działu. Współtworzy strategię inwestycyjną, wdraża planowanie postojów, uruchamia szkolenia wewnętrzne, automatyzuje raportowanie. Ale co ważniejsze, **buduje przyszłość** działu i organizacji. Widzi, kogo rozwijać. Wie, co i do kogo delegować. Przestaje być ogniwem, a staje się architektem systemu technicznego.

Organizacja, która chce mieć liderów technicznych z realnym wpływem, musi planować onboarding z chirurgiczną precyzją. Nie wystarczy zatrudnić. Trzeba prowadzić. Pokazywać. Wspierać. Zadawać pytania. Kalibrować decyzje. Pomagać modelować metody działania. Bez tego nowy lider, nawet najlepszy na papierze, wpadnie w tryby starego systemu i przestanie działać po swojemu.

Dobrze zaprojektowany onboarding zwiększa kilkukrotnie szanse na sukces nowego lidera technicznego.

TOMASZ
BURNOS
CONSULTING

advisoryTB.com

tburnos@advisoryTB.com

Tel: +48 790 550 652