



TOMASZ
BURNOS
CONSULTING

REKRUTACJA LIDERÓW TECHNICZNYCH

Jak znaleźć i zatrzymać
właściwego managera
technicznego

TOMASZ BURNOS

MIEJSCE NA TWOJE NOTATKI

SPIS TREŚCI

1.	WPROWADZENIE: DLACZEGO REKRUTACJA DO DZIAŁU TECHNICZNEGO TO NIE JEST ZWYKŁA REKRUTACJA	3
2.	CODZIENNOŚĆ FIRM PRODUKCYJNYCH: BRAK CZASU, CIĄGŁA PRESJA I CHAOS ORGANIZACYJNY	4
3.	ZŁE WYBORY BOLĄ DŁUGO CZYLI PRAWDZIWY KOSZT NIETRAFIONEJ REKRUTACJI	5
4.	JAK WYGLĄDA NAPRAWDĘ SKUTECZNY PROCES REKRUTACYJNY? OD BRIEFU PO ONBOARDING	6
5.	CZEGO SZUKAMY W LIDERZE TECHNICZNYM? PRAKTYCZNY PROFIL IDEALNEGO KANDYDATA	7
6.	CASE STUDY: JAK JEDEN DOBRY LIDER ZMIENIŁ DYNAMIKĘ CAŁEGO ZESPOŁU TECHNICZNEGO	8
7.	ZAKOŃCZENIE: BUDUJESZ PRZYSZŁOŚĆ, A NIE TYLKO ZATRUDNIASZ CZŁOWIEKA	10

1. Wprowadzenie: Dlaczego rekrutacja do działu technicznego to nie jest zwykła rekrutacja

Rekrutacja kierownika technicznego, lidera utrzymania ruchu, czy szefa automatyki - to nie jest proces, który można wrzucić do tego samego worka co rekrutację specjalisty ds. marketingu czy analityka finansowego. Oczywiście, każdy proces rekrutacyjny wymaga staranności i zrozumienia kontekstu, ale w przypadku liderów technicznych w grę wchodzi znacznie więcej niż „znalezienie kogoś z odpowiednimi kwalifikacjami”.

W technicznych strukturach firm produkcyjnych liderzy funkcjonują w środowisku o wysokiej zmienności, dużej presji czasowej i ogromnym znaczeniu operacyjnym ich decyzji. Ich rola nie kończy się na „zarządzaniu zespołem” - to ludzie, od których zależy płynność produkcji, zdolność reagowania na awarie, efektywność wdrażania standardów jak TPM czy 5S, a w konsekwencji: koszty przestojów, rotacja personelu i poziom bezpieczeństwa pracy.

Niestety, wciąż zbyt często decyzje o zatrudnieniu takiej osoby są podejmowane pod presją chwili - „bo ktoś właśnie odszedł”, „bo trzeba kogoś wstawić na miejsce”, „bo zbliża się audyt”. Rekrutacja staje się wtedy aktem doraźnym, a nie strategicznym - i właśnie tu zaczynają się prawdziwe problemy. Proces, który powinien być dobrze zaplanowaną inwestycją w przyszłość operacji, staje się improwizacją. A przecież liderzy techniczni nie są „do ogarnięcia ludzi”. Oni są architektami operacyjnej niezawodności i albo działają jak katalizator zmian, albo stają się źródłem ukrytych kosztów, których nie widać od razu w Excelu.

2. Codzienność firm produkcyjnych: brak czasu, ciągła presja i chaos organizacyjny

Firmy produkcyjne, niezależnie od branży, działają dziś w warunkach permanentnego napięcia. Zmieniające się zamówienia, niedobory materiałów, wyzwania energetyczne, zmiany kadrowe, audyty, terminy, rotacja... Dla wielu menedżerów technicznych - tych na poziomie dyrektorów, szefów produkcji czy utrzymania ruchu, codzienność przypomina próbę prowadzenia orkiestry, w której muzycy przychodzą i odchodzą w trakcie koncertu, a nuty zmieniają się z każdą stroną.

W takim środowisku trudno znaleźć czas na planowanie, refleksję czy strategię. A już na pewno trudno wygospodarować przestrzeń, by na spokojnie przeanalizować potrzeby kompetencyjne zespołu i poprowadzić skuteczny proces rekrutacyjny. Bardzo często sytuacja wygląda tak: kierownik UR odchodzi, zostaje wakat, HR wysyła gotowe ogłoszenie z poprzedniego roku, ktoś z zespołu technicznego w pośpiechu go zatwierdza i czekamy na CV. Brzmi znajomo?

Problem polega na tym, że w ten sposób nie rekrutujemy lidera. W najlepszym razie, wstawiamy „człowieka do zarządzania tematem”. A przecież dział techniczny to nie tylko harmonogramy, przeglądy i inwestycje, to system nerwowy produkcji. I jeśli osoba, którą tam wprowadzimy, nie będzie miała właściwego profilu, sposobu myślenia i umiejętności budowania autorytetu, zespół to wyczuje po tygodniu. A po miesiącu zacznie reagować biernością lub odejściem.

Dlatego tak ważne jest zrozumienie: jeśli dzisiaj nie masz czasu, by dobrze przeprowadzić rekrutację, to jutro będziesz mieć czas tylko na gaszenie skutków złej decyzji. Warto zbudować proces, który zdejmie z Ciebie presję operacyjną i pozwala podejmować decyzje strategiczne nawet w warunkach bieżącego chaosu.

3. Złe wybory bolą długo czyli prawdziwy koszt nietrafionej rekrutacji

Zła decyzja rekrutacyjna rzadko wygląda źle na początku. Kandydat robi dobre wrażenie, zna branżowe słownictwo, zgrabnie opowiada o swoich doświadczeniach. Być może nawet zna ludzi z podobnych firm albo wspomina znane projekty. Jednak z biegiem tygodni zaczynają pojawiać się drobne niepokojące sygnały. Nie potrafi zbudować relacji z zespołem. Wprowadza zmiany bez konsultacji. Nie rozumie technologii firmy, ale próbuje zarządzać na skróty. I nagle po trzech miesiącach mamy kierownika, który niby jest, ale nie działa. A zespoły czują to pierwsze.

Zatrudnienie niewłaściwego lidera w dziale technicznym to nie tylko koszt wypłaty i onboardingu. To kaskadowy efekt negatywnych konsekwencji: spada morale zespołu, rośnie absencja, najlepsi technicy zaczynają rozglądać się za nowym miejscem pracy. Systemy takie jak CMMS czy TPM, które z trudem były wdrażane, zostają porzucone lub degradują. Przestoje techniczne się wydłużają, a harmonogramy produkcji coraz częściej „przesuwają się w prawo”. Co najgorsze, często przez długi czas nie ma pełnej świadomości, że to właśnie lider działu technicznego jest źródłem problemu. Usterki zrzuca się na maszyny. Rotację na rynek pracy. Atmosferę na pandemię lub na zmianę pokoleniową. Ale gdzieś pod powierzchnią tyka bomba: brak właściwego przywództwa technicznego.

Warto zadać sobie pytanie: ile kosztuje jeden dzień przestoju? A ile kosztuje miesiąc pracy zespołu, który działa bez kierunku, bez standardów i bez osoby, która daje im sens działania? Szacunki pokazują, że koszt złej decyzji rekrutacyjnej na stanowisku kierowniczym to od sześciu do piętnastu miesięcznych wynagrodzeń tej osoby. Ale to tylko liczby. Prawdziwym kosztem jest utrata zaufania - do zespołu, do przełożonych i do firmy jako całości.

4. Jak wygląda naprawdę skuteczny proces rekrutacyjny? Od briefu po onboarding

Skuteczna rekrutacja lidera technicznego zaczyna się długo przed publikacją ogłoszenia. I nie, nie chodzi o „znalezienie właściwych kandydatów” ani o „dobrze napisane ogłoszenie”. Chodzi o głębokie zrozumienie tego, jakiej zmiany ta osoba ma dokonać w zespole. Zamiast skupiać się wyłącznie na tym, co kandydat ma „umieć”, warto zacząć od pytania: co ten dział ma robić inaczej za 6 miesięcy, jeśli zatrudnimy właściwego lidera? To pytanie otwiera zupełnie inny proces myślowy.

Pierwszym krokiem powinno być zaprojektowanie mapy odpowiedzialności. Nie chodzi tylko o podział zadań, ale o zrozumienie, gdzie kończy się odpowiedzialność za działania operacyjne, a gdzie zaczyna wpływ na kulturę pracy, standardy, rozwój zespołu. Dopiero z taką mapą można przygotować brief rekrutacyjny, który wykracza poza schematyczne „wymagania” i daje prawdziwy obraz oczekiwań.

Dobrze przeprowadzony proces selekcji uwzględnia nie tylko rozmowę HR-ową czy testy kompetencji technicznych. Powinien zawierać również ocenę decyzyjności, stylu komunikacji i zdolności do pracy w środowisku zmienności. Warto włączyć do procesu osoby z produkcji, liderów zmiany, a czasem nawet operatorów, bo to oni później będą podlegać temu kierownikowi. Ich perspektywa może ujawnić aspekty, których nie wychwyci żadna klasyczna rozmowa rekrutacyjna.

I na koniec: onboarding. Często pomijany lub prowadzony w duchu „radź sobie sam, jesteś przecież kierownikiem”. Tymczasem pierwsze 90 dni to czas budowania relacji, poznawania ludzi, zrozumienia rytmu pracy. Dobrze zaplanowany onboarding nie tylko przyspiesza wdrożenie, ale znacząco redukuje ryzyko rotacji w pierwszym półroczu. Skuteczny lider nie tylko zna maszyny - zna ludzi, kontekst i granice wpływu. A to można zbudować tylko wtedy, gdy onboarding jest potraktowany równie poważnie co sama rekrutacja.

Należy również pamiętać, że idealny kandydat nie istnieje. Niezmiernie ważne jest aby zapewnić nowemu liderowi wsparcie w celu uzupełnienia dla nas kompetencji i umiejętności. Pomocne będą tu oczywiście szkolenia lecz najlepszym, najbardziej efektywnym i sprawdzonym w praktyce rozwiązaniem jest mentoring, szczególnie ten indywidualny.

5. Czego szukamy w liderze technicznym? Praktyczny profil idealnego kandydata

Kiedy szukamy nowego lidera do działu technicznego, bardzo łatwo wpaść w pułapkę „technicznych wymagań”, lista systemów, certyfikatów, lat doświadczenia. To oczywiście ważne, ale to tylko warstwa wierzchnia. Prawdziwą wartością lidera nie jest to, co wie on sam, tylko to, co potrafi uruchomić w innych. Dobry kierownik nie musi być najlepszym specjalistą w zespole. Powinien być tym, który widzi zależności, potrafi podejmować decyzje pod presją, daje ludziom bezpieczeństwo i potrafi egzekwować standardy.

Idealny lider techniczny to osoba, która:

- zna proces produkcyjny nie tylko z dokumentacji, ale również z hali,
- potrafi rozmawiać zarówno z zarządem, jak i z operatorem przy maszynie,
- wie, kiedy reagować natychmiast, a kiedy pozwolić zespołowi na samodzielność,
- ma autorytet wynikający z doświadczenia, nie z tytułu stanowiska,
- rozumie dane techniczne, ale nie zasłania się nimi przy każdej decyzji.

To osoba, która łączy cztery wymiary kompetencji: techniczny, operacyjny, ludzki i strategiczny. Techniczny, bo musi rozumieć urządzenia i procesy. Operacyjny, bo odpowiada za rytm dnia, wskaźniki, jakość. Ludzki, bo zarządza zespołem, który go obserwuje codziennie. I strategiczny, bo decyzje, które podejmuje dziś, będą miały konsekwencje za rok.

Zbyt wielu kandydatów wygląda dobrze „na papierze”, ale nie odnajduje się w rzeczywistym świecie operacyjnym. A przy tym potrafi zbudować ten najważniejszy rodzaj autorytetu w zespole, autorytet nieformalny. Dlatego potrzebujemy procesu, który weryfikuje nie tylko kompetencje, ale też zdolność działania w realnym kontekście firmy, jej kulturze, tempie i poziomie złożoności. Tego nie da się wyczytać z CV. To trzeba umieć rozpoznać, i właśnie dlatego skuteczna rekrutacja to sztuka, nie formularz.

6. Case Study: Jak jeden dobry lider zmienił dynamikę całego zespołu technicznego

Firma działająca w branży produkcji komponentów metalowych, średniej wielkości zakład z ponad 500 pracownikami, od miesięcy zmagала się z narastającym problemem: coraz częstsze przestoje maszyn, nieregularne przeglądy, konflikty między zmianami, brak aktualnej dokumentacji. Dział Utrzymania Ruchu funkcjonował, ale raczej na zasadzie reaktywnego „łatamy, co się zepsuje” niż jako partner w zapewnianiu ciągłości operacyjnej. Dotychczasowy kierownik odszedł nagle po konflikcie z produkcją. Wewnętrznie pojawiła się presja, by „szybko znaleźć kogoś nowego”.

Na szczęście tym razem zarząd zadziałał inaczej. Zamiast powtórzyć schemat: ogłoszenie, kilka rozmów, szybka decyzja - postanowiono podejść do tematu systemowo. Zdecydowano się na współpracę z zewnętrznym ekspertem specjalizującym się w rekrutacjach technicznych. I to była decyzja, która zmieniła przebieg całego procesu.

Zewnętrzny konsultant pomógł przede wszystkim **ustawić wewnętrzny kompas**: wspólnie z zespołem operacyjnym zmapowano rzeczywiste potrzeby zakładu, zaprojektowano profil kompetencyjny nowego lidera i precyzyjnie określono, jakie elementy będą weryfikowane w procesie selekcji. Nie chodziło już tylko o to, by „ktoś miał doświadczenie w UR”, ale by potrafił odbudować autorytet zespołu, wprowadzić zasady, wyegzekwować dyscyplinę bez eskalacji konfliktów i, co najważniejsze, przejść od kultury awaryjności do planowania.

W ramach selekcji przeprowadzono analizę techniczno-behawioralną sześciu kandydatów z różnych branż: automotive, spożywczej, obróbki skrawaniem. Oceniano nie tylko wiedzę i doświadczenie, ale sposób podejmowania decyzji pod presją, zdolność komunikacji z produkcją, styl zarządzania zespołem oraz zdolność do wprowadzania zmiany kulturowej. To nie były klasyczne rozmowy, raczej dobrze zaprojektowane symulacje operacyjne.

Wybrany kandydat, lider z doświadczeniem w zarządzaniu zespołem UR w zakładzie o bardzo podobnej strukturze, nie był tym, który na początku wyglądał „najmocniej na papierze”. To nie on miał najdłuższy staż ani najbogatsze CV. Ale to on miał **najlepsze dopasowanie operacyjne, mentalne i kulturowe**. Ekspert wspierający proces pomógł nie tylko go zidentyfikować, ale też odpowiednio zaprojektować wdrożenie, tak by nowy

kierownik od pierwszych dni budował pozycję nie jako „nowy szef”, ale jako partner dla zespołu.

Po trzech miesiącach:

- Rotacja i absencja w dziale spadła o 60%,
- liczba nieplanowanych przestojów zmniejszyła się o ponad 30%,
- technicy i operatorzy zaczęli zgłaszać problemy wcześniej, zanim przerodziły się w awarie,
- produkcja zaczęła regularnie zapraszać kierownika UR do planowania postojów.

Po sześciu miesiącach:

- wdrożono nowy harmonogram przeglądów oparty na danych z CMMS,
- zespół sam wyszedł z inicjatywą przeprojektowania procedur zgłoszeń usterek,
- po raz pierwszy w historii zakładu dział UR został wyróżniony podczas rocznego przeglądu strategicznego.

Z perspektywy zarządu najcenniejsza była nie tylko poprawa wskaźników, ale **świadomość, że decyzja została podjęta metodycznie, w oparciu o realne dane i wnioski, a nie pod presją czasu**. Współpraca z zewnętrznym specjalistą zmniejszyła ryzyko błędu, który wcześniej był niepisaną normą. Pokazała też, że nawet w środowisku o wysokiej presji operacyjnej można podejmować decyzje strategiczne, jeśli ma się odpowiednie wsparcie.

7. Zakończenie: Budujesz przyszłość, a nie tylko zatrudniasz człowieka

Rekrutacja lidera technicznego to nie jest kwestia wypełnienia wakatu. To moment decyzji, która wpływa na przyszłość całego zespołu, wydajność procesów, a często - na to, czy firma w ogóle będzie zdolna do realizacji ambitnych planów rozwojowych. Właściwy lider potrafi wprowadzić porządek tam, gdzie był chaos. Potrafi przywrócić sens pracy zespołowi, który od lat był ignorowany. Potrafi połączyć to, co strategiczne, z tym, co operacyjne - a to jest kompetencja, której nie znajdziesz w żadnym ogłoszeniu, bo nie da się jej zmierzyć samymi latami doświadczenia ani znajomością systemów.

Z drugiej strony, błędna decyzja potrafi wygenerować miesiące frustracji, ukrytych strat, przestojów i napięć, które trudno będzie naprawić. Czasem kosztuje najwięcej to, czego nie da się zmierzyć: utracone zaufanie zespołu, zmarnowany potencjał, odroczone projekty, odchodzący liderzy liniowi i inżynierowie, którzy nie chcą pracować z kolejnym „teoretykiem z CV” bez życiowego doświadczenia operacyjnego.

Dlatego warto spojrzeć na ten proces szerzej, nie jak na zadanie rekrutacyjne, ale jak na moment, w którym można zacząć budować zupełnie inny sposób działania w dziale technicznym. Z odpowiednim podejściem, analiza potrzeb, precyzyjne określenie profilu roli i dobrze przeprowadzony proces selekcji stają się narzędziami zmiany organizacyjnej, nie tylko sposobem na „znalezienie kogoś”.

Jeśli czujesz, że Twoja firma nie ma dziś przestrzeni, by samodzielnie przeprowadzić pogłębioną, metodyczną rekrutację - to nie problem. Problemem byłoby, gdybyś mimo wszystko próbował działać „na szybko” i „jak zwykle”. Współpraca z kimś, kto rozumie specyfikę działów technicznych, pozwala nie tylko zaoszczędzić czas, pozwala uniknąć najdroższych błędów i podjąć decyzję z pewnością. Czasem zewnętrzne spojrzenie to nie koszt - to inwestycja w uniknięcie strat, które pojawią się dopiero za kilka miesięcy.

W świecie, w którym każda awaria kosztuje, a każdy dzień przestoju uderza w wyniki, lider techniczny nie jest pozycją do zapełnienia. To jest inwestycja w przewagę operacyjną - a ta zaczyna się od mądrych decyzji kadrowych.

Jeśli czujesz, że temat rekrutacji liderów technicznych dotyczy także Twojej organizacji - być może warto zatrzymać się na chwilę i spojrzeć na to z zewnątrz.

Możesz:

- przeanalizować obecne procesy i ich skuteczność,
- zmapować luki kompetencyjne w zespole,
- zdefiniować profil lidera, którego naprawdę potrzebujesz.

Wystarczy, że wypełnisz krótki formularz, a ktoś z naszego zespołu wróci do Ciebie z propozycją diagnozy Twojej sytuacji.

Skontaktuj się, aby otrzymać materiał diagnostyczny lub rozpocząć rozmowę o współpracy.



advisoryTB.com

tburnos@advisoryTB.com

Tel: +48 790 550 652