

# Ważne tematy, również dla menedżera HR

Najważniejsze dwa wyzwania dla dyrektorów HR w Polsce to rozwój przywództwa<sup>1</sup> oraz szkolenia i rozwój. Biorąc pod uwagę rozwój HR-u na świecie, to według raportu Deloitte najważniejsze w kontekście pracy dyrektorów HR są efektywne zmiany organizacyjne (w Polsce na piątym miejscu), a także rozwój przywództwa.

**Dariusz Ambroziak**

Pracownicy oczekują realnego wsparcia w ich codziennych problemach. Przesyt szkoleniami dofinansowywanymi z Unii Europejskiej zrobił swoje. W niektórych firmach prawie wszyscy pracownicy byli przeszkoleni, niezależnie od ich faktycznych potrzeb szkoleniowych. Niektórzy na tym skorzystali, inni postrzegają szkolenia jako stratę czasu.

## Podstawą dopasowanie

Większego znaczenia nabywa solidna diagnoza potrzeb szkoleniowych i rozwojowych. Diagnoza, która jest realizowana zgodnie z regułami zasad prowadzenia badań w organizacji. Każda grupa pracowników – młodzi nowo zatrudnieni, specjaliści, kadra menedżerska w zależności od miejsca, jakie zajmuje w hierarchii organizacyjnej – ma swoje indywidualne i różnorodne potrzeby. Dopiero na podstawie solidnej diagnozy będziemy planować programy rozwojowe obejmujące dłuższy okres, np. roku,

z różnymi formami wsparcia (indywidualnym, grupowym) oraz za pomocą różnorodnych narzędzi (konsultacji, szkoleń, warsztatów, projektów rozwojowych, mentoringu, e-learningu itp.). Więcej uwagi będziemy przywiązywać do pomiaru efektywności poszczególnych działań, jak i całości programów rozwojowych. Nic tak nie zachęca zarządców do inwestowania w pracowników jak odpowiedni zwrot z inwestycji, np. w szkolenia i rozwój. Dotyczy to szczególnie organizacji, w których koszty pracy są dominującą pozycją w budżecie firmy. Na trudnym rynku pracownika atrakcyjne formy rozwojowe będą dodatkowym atutem dla pracodawcy i mogą przyciągnąć lepszych kandydatów. Już dzisiaj potencjalnym kandydatom nie chodzi tylko o szkolenia, lecz o faktyczny rozwój.

## Rozwój sprawności funkcjonowania

Tematowi rozwoju przywództwa proponuję przyjrzeć się z dwóch perspektyw.

<sup>1</sup> Deloitte, *Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design*, 2016.

Po pierwsze – kogo już mamy na pokładzie i kto się sprawdza w takiej organizacji jak nasza. Za pomocą profesjonalnej diagnozy psychologicznej określamy pożądane profile na poziomie zarówno najwyższym, jak i średniego szczebla. Możemy to zrobić pod warunkiem, że zarząd i/lub kadra menedżerska są gotowi wziąć udział w badaniu – w Polsce to jeszcze rzadkość. W ramach naszej praktyki przebadaliśmy już sporo menedżerów, w tym zarządy, i wiem, że można to zrobić z dobrym efektem. Po wykonaniu pierwszego kroku warto sprawdzić, w jakim stopniu nasza kadra pasuje do strategii organizacyjnej. A może okaże się, że do naszego zespołu powinien dołączyć ktoś jeszcze? Diagnoza dostarcza nam szczegółowej informacji dotyczącej tego, kogo i w jakim zakresie możemy rozwijać w roli menedżerskiej, i nie tylko. Dysponując odpowiednimi profilami, łatwiej będzie nam realizować programy sukcesji, poszukiwania talentów, rozwoju kadry menedżerskiej czy też utrzymania kluczowych pracowników w organizacji.

Po drugie – rozwój przywództwa nie odbywa się w próżni, tylko w ramach struktury społecznej, w której przywódca pełni określone funkcje. Jeśli chcemy mieć organizację np. turkusową<sup>2</sup>, to potrzebujemy przywództwa bazującego na współpracy (kształtowanie celów na różnych poziomach, wzmacnianie zgodności postaw). W tym sensie rozwój przywództwa to rozwój funkcji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania organizacji w grupie pracowników, a nie rozwój unikalnych kompetencji u wybranych przywódców.

## Zmiany organizacyjne – na świecie najważniejsze, w Polsce na piątym miejscu

Coraz ważniejsze staje się dopasowanie organizacji do otoczenia oraz posiadanych zasobów, m.in. pracowników i technologii. W świecie intensywnej wymiany informacji za pomocą bardzo wielu kanałów komunikacyjnych większą szansę mają adaptowalne platformy niż hierarchiczne, sztywne struktury. Aktualnie w mediach promowane są tzw. organizacje turkusowe, które stanowią jeden z przykładów platformy organizacyjnej umożliwiającej łatwą adaptację do nowych warunków. Rolą HR-u jest

koncentracja na budowaniu właśnie tego typu platform oraz aktywny udział w projektowaniu organizacji w taki sposób, aby była jak najbardziej elastyczna biznesowo. Sprawne organizacje będą koncentrować się bardziej na efektywności zespołów i ich powiązaniach z innymi zespołami niż na rozwoju jednostek.

Powstaje pytanie, jak budować takie platformy organizacyjne. Warto pamiętać, że firmy to struktury społeczne ukierunkowane na realizację określonych celów, np. zawartych w strategii firmy. Przed dyrektorem HR stoi w takim przypadku dodatkowe zadanie polegające na sprawdzeniu charakteru i kształtu relacji społecznych w obrębie organizacji, czyli tego, co

czyni z niej strukturę społeczną – sposobu powiązania ze sobą pracowników i zespołów. Jednym z bardziej efektywnych wskaźników pozwalających określić, czy organizacja jest gotowa do sprawnych zmian organizacyjnych, jest poziom współpracy w ramach działów oraz pomiędzy nimi. Diagnoza poziomu współpracy pomaga urealnić oczekiwania zarządu wobec możliwości zmian organizacyjnych i faktycznych kosztów tych zmian.

Podsumowując – doskonalenie przywództwa wraz z odpowiednim szkoleniem i rozwojem pracowników będzie gorącym tematem dyrektorów HR w 2017 r. Trudny, ale zarazem bardziej „łakomy kąsek” to usprawnianie wprowadzania zmian organizacyjnych. Dyrektor HR pozwalający efektywnie rozwijać organizację buduje także swoją w niej pozycję. ■



**Dariusz Ambroziak**  
jest psychologiem organizacji z MBA,  
pracuje w Instytucie Gaussa. Zarządza  
projektami konsultingowymi oraz  
aktywnie pracuje jako konsultant.  
Jest doradcą zarządów firm w zakresie  
rozwoju i budowy organizacji.

<sup>2</sup> F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa 2016.

Sprawne organizacje  
będą koncentrować się  
na efektywności  
zespołów  
i ich powiązaniach  
z innymi zespołami niż  
na rozwoju jednostek.