



Katarzyna Konarska,
dyrektor ds. rozwoju
Landster Business
Development Center,
współautorka
innowacyjnych
programów rozwojowych

Trzy kierunki

Ostatnie miesiące skutecznie utwierdzają pracodawców w przekonaniu, że realia, w których przyszło im funkcjonować, nie tylko znacznie różnią się od tego, z czym mieli do czynienia kilka lat temu, ale również wpływają na podejmowanie działań, których w przeszłości nikt nie traktowałby priorytetowo.

Przed wszystkim wyjeżdżają wykształceni rodacy, często na stałe; za nimi podąża do zagranicznych szkół młodzież, chcąc zapewnić sobie lepszy start w życiu społecznym i biznesowym. Kolejny problem to płace, a w zasadzie związane z nimi roszczenia, które czasem zbliżają się do granicy abstrakcji. Dołóżmy do tego jeszcze kwestię wydajności – nieco poniżej oczekiwań, szczególnie w kontekście podwyżek oraz proces odchodzenia na emeryturę doświadczonych pracowników. Skala tego zjawiska na przestrzeni nadchodzących lat będzie duża, a proces zastępowania tych osób trudny. Firmy szukają więc nowych rozwiązań, które pozwoliłyby im uporać się z nowymi wyzwaniami na rynku.

Kierunek pierwszy – inwestowanie w rozwój menedżerów

Inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników, a w szczególności rozwój kompetencji menedżerów, staje się jednym ze strategicznych priorytetów organizacji. Coraz większą wagę przywiązuje się nie tylko do tego, czy realizują zakładany cel, ale jak pracują oni sami i ich zespoły. Koncentracja na jakości zarządzania podyktowana jest kilkoma czynnikami. Ludzie są efektywni w pracy, jeżeli w niej i poprzez nią mogą realizować swoje cele i potrzeby. Zatem pracownik dokonuje oceny firmy przez pryzmat wielu czynników, są wśród nich dobre stosunki międzyludzkie, dobry klimat współpracy z przełożonym, możliwość wykonywania ambitnych zadań, uznanie ze strony przełożonych, wykorzystywanie rzeczywistego talentu pracownika („Badanie postaw pracowniczych dotyczących zaangażowania pracowników” przeprowadzone przez Fundację Obserwatorium Zarządzania w styczniu 2008r.). Zatem, jeśli w firmie mają pracować skutecznie i zaangażowani pracownicy, trzeba zadbać o ich środowisko pracy, tak by sprzyjało efektywności. Za to odpowiadają menedżerowie. W pierwszym rzędzie należy więc pomyśleć właśnie o rozwoju kadry kierowniczej. Początek to właściwie zdefiniowane kompetencje, skuteczna komunikacja, wspieranie menedżerów w ich stałym doskonaleniu.

Rozwój kompetencji menedżerskich to proces, na który składają się warsztaty rozwojowe, coaching menedżerski i praca indywidualna. Celem realizowanych programów rozwoju kompetencji kierowniczych jest wzmocnienie świadomości, jakim jest się liderem, w jakich obszarach należy się rozwijać, a także wzięcie odpowiedzialności za swój rozwój i zdefiniowanie go w postaci określonego planu.

Pytania dla szefa:

- czy firma inwestuje w rozwój kadry kierowniczej?
- czy organizacja ma dla niej zdefiniowane kompetencje?
- czy kadra kierownicza jest rozwijana zgodnie z wymaganymi kompetencjami?
- czy liderzy znają swoje mocne i słabe strony?
- czy w organizacji są stworzone procesy rozwojowe dla kadry kierowniczej?
- czy uwzględniają one pomiar efektywności?

Kierunek drugi – uczenie się

Dlaczego uczenie się ma być strategicznym kierunkiem? Ktoś mógłby powiedzieć: oczekuję od moich pracowników, że będą efektywnie pracować, zapewniam im bowiem warunki do wydajnej pracy, najlepsze technologie, nowoczesne maszyny. Praktyka pokazuje jednak, że takie podejście nie sprawdza się. Uczenie się było i będzie podstawą rozwoju organizacji. Doskonalenie w firmie procesów, produktów, usług nie może następować bez pozyskiwania wiedzy przez pracowników każdej z komórek i przekładania jej na swoją pracę. Rozwój to kreatywność jednostek, poszukiwanie przez nich lepszych rozwiązań. Te firmy, które zrozumiały jak ważne jest zapewnienie pracownikom środowiska przyjaznego uczeniu się i rozwojowi, skutecznie budują swoją przewagę konkurencyjną.

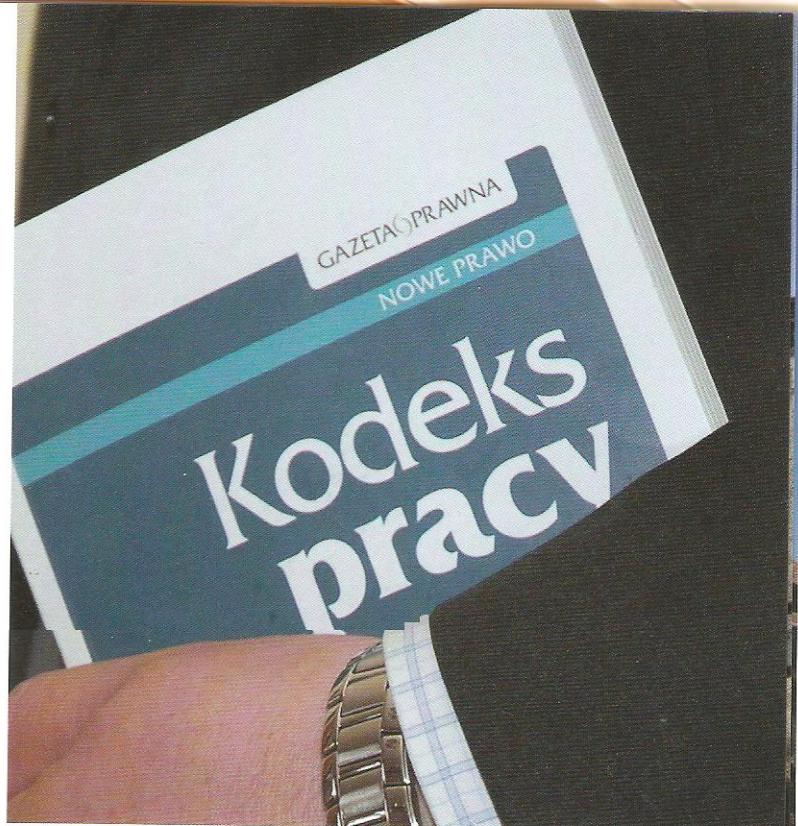
Gdy mowa o uczeniu, należy pamiętać, że chodzi tu zarówno o specjalnie przygotowane szkolenia, jak i codzienną pracę, zachodzi ono bowiem w odpowiednich cyklach, w których bez wątpienia kluczowe jest indywidualne doświadczenie uczącego się, wyciąganie wniosków. Stąd tak ważne jest uczenie się od innych w miejscu pracy, uczenie w oparciu o analizę swoich zachowań, uczenie się zespołowe itp.

Firmy tworzą organizacje uczące się, motywując pracowników do bycia mistrzem w swojej dziedzinie, zachęcając zespoły i jednostki do kooperacji, budując komunikację między działami, inicjując szereg działań umożliwiających pracownikom wymianę doświadczeń oraz wiedzy (np. wewnętrzne warsztaty ukierunkowane na wspólne rozwiązywanie problemów, kreowanie nowych rozwią-

zań w zakresie produktów, usług i procesów, prowadzenie dyskusji, „burza mózgów”), kreując warunki rozwoju indywidualnego, rozwijając w sposób szczególnie jednostki wyjątkowe.

Pytania dla szefa:

- czy firma w sposób szczególny traktuje uczenie się w organizacji?
- jaki priorytet ma wiedza i doświadczenie?
- czy wykorzystywany jest potencjał intelektualny pracowników?
- czy istnieje klimat współpracy między pracownikami sprzyjający kreatywności?
- czy praktykowane jest współdziałanie w rozwiązywaniu trudności?
- czy pracownicy chętnie dzielą się swoją wiedzą?
- czy w sposób zorganizowany prowadzone są działania umożliwiające tworzenie w firmie nowych rozwiązań, produktów?
- czy nagradzane są postawy proaktywne i przedsiębiorcze?



Kierunek trzeci – wzmocnienie roli HR

Zmiany na rynku pracy i konkurencyjność otoczenia bardzo wpłynęły na zwiększenie wymagań wobec działów personalnych. Oczekiwania związane z utrzymaniem pracowników, ich skutecznym pozyskiwaniem, a także rozwijaniem, przekładają się na nowe zadania, które muszą być realizowane przy czasami ograniczonych zasobach wewnętrznych i budżetach. Są to coraz częściej działania związane z budowaniem wizerunku pracodawcy na rynku pracy, optymalizowaniem procesów HR, ich integracją, nierzadko powiązaną z wdrażaniem nowych narzędzi informatycznych dla HR i pracowników.

W jaki sposób działy personalne mogą skutecznie realizować nowe zadania?

Kluczową rolą działu personalnego jest zapewnienie organizacji takich zasobów ludzkich, dzięki którym możliwa jest realizacja misji i celów firmy. Ważne jest więc, aby pracownicy HR byli partnerami dla zarządu.

Czy zatem nastąpi transformacja działów personalnych?

Zapewne tak, działy personalne odpowiadają ze kreowanie i wdrażanie strategii personalnej, tworzenie systemowych rozwiązań związanych z procesami HR, ich optymalizację oraz integrację. Ich kluczową rolą jest planowanie działań umożliwiających firmie realizację celów biznesowych poprzez pozyskiwanie i skuteczny rozwój pracowników, a następnie ich wdrażanie w formie projektów (m.in. projekty rozwojowe dla poszczególnych grup). Zmiana ta również oznacza, iż coraz większa część prac czysto realizacyjnych, wykonawczych zlecana będzie na zewnątrz wyspecjalizowanym w swoich dziedzinach partnerom (m.in. w formie outsourcingu).

Katarzyna KONARSKA