

Między systemem a człowiekiem

Zrekrutowanie zaangażowanego pracownika to dzisiaj wyzwanie dla wielu specjalistów HR. Jeszcze niedawno najbardziej poszukiwaną kompetencją była kreatywność, dzisiaj jest nią zaangażowanie. Zmienne otoczenie, czasy VUCA – termin obecny w prawie każdej dyskusji na temat rynku pracy – rosnąca dynamika i rozmaite kierunki zmian w biznesie, konieczność ich śledzenia nie tylko we własnej organizacji, lecz także w branży i na całym rynku powodują... No właśnie – strach czy raczej ekscytację wśród tych, którzy są odpowiedzialni za największy zasób każdej organizacji, czyli za ludzi?

Patrycja Załuska

Zyjemy w czasach, w których konkurencyjność staje się coraz wyższa, a innowacyjność – „częstsza”. Przewidywanie długofalowe i tym samym budowanie długoterminowych strategii, które mogłyby reagować na coraz krótsze cykle zmian, jest sporym wyzwaniem nie tylko dla działów HR, ale i dla całych organizacji.

Do niedawna sukces organizacji zapewniała jej struktura i pozycja rynkowa, dzisiaj mamy pivot w kierunku człowieka, a ściślej – pracownika i jego potrzeb. Rekrutujemy i budujemy ścieżki rozwoju dla menedżerów, którzy przez pięć–sześć lat zarządzają zespołem złożonym z pracowników z 10-letnim, a nawet 15-letnim stażem. Następnie awansują, a my serwujemy zespołowi kolejną zmianę – kolejnego menedżera. Dbając o stały dopływ talentów, mimo wolnie uczestniczymy w wyścigu pod hasłem „employer branding”, który ma różnorakie postacie. Faktem jest, że człowiek i jego potrzeby są najważniejsze, gdyż to właśnie ludzie budują kapitał firm, ale czy sami nie zaczynamy zakładać sobie pętli na szyję? Na czyje potrzeby tak naprawdę mamy zwracać uwagę: pracownika

czy pracodawcy? Jak je łączyć i czy w ogóle da się je łączyć?

Zrozumieć system

Biznes jest coraz bardziej złożony. Menedżerowie liniowi potrzebują nie tylko wsparcia w rekrutowaniu odpowiednio wykwalifikowanego pracownika, ale często i rozwiązania *ad hoc*, adekwatnego do sytuacji, z którą się mierzą, dopasowanego do ich najbliższego środowiska, jakim jest ich własny dział i zespół. A wszystko to bez uszczerbku dla pozostałych elementów, z jakich składa się organizacja. Oczekiwania rosną. Dzisiaj już nie tylko HR biznes partner, ale cały dział HR powinien być partnerem dla biznesu. Takie partnerstwo wymaga myślenia strategicznego i projektowego, rozumienia planów finansowych, wejścia w świat nieustannie zmieniających się modeli biznesowych itd. Te dyspozycje i umiejętności pozwalają uszczelnić procesy i działania biznesowe oraz zapobiec powstawaniu luki w polityce personalnej, która polega na tworzeniu nieadekwatnych rozwiązań kadrowo-biznesowych.

Co potrzebujemy zrozumieć, aby sprawniej budować relacje w ciele organizacji? Jak podtrzymywać relacje zachodzące pomiędzy elementami tego systemu? Jak uszczelniać procesy, które widzimy lub w których uczestniczymy? Jakich kompetencji potrzebuje współczesny HR-owiec, aby skutecznie, efektywnie i adekwatnie wspierać organizację?

Zrozumieć człowieka

Od pracowników działów HR oczekuje się dzisiaj, że przestaną pełnić funkcję „wsparcie w rekrutacji – wsparcie w zwalnianiu”, a staną się proaktywni i pełni inicjatywy. Uważa się, iż HR-owcy są taką „twardo miękką” kompetencyjną hybrydą, a oni sami nierzadko nie wiedzą, jaką wiedzę i jakie umiejętności powinni mieć, by spełniać oczekiwania firmy, przełożonych

i pozostałych pracowników. Amerykańska organizacja International Personnel Management Association opracowała model ponad 20 kompetencji, które mają pomagać pracownikom kadr we współpracy z organizacją, z dalszym i bliższym otoczeniem biznesowym. Te, do których chciałabym się odwołać, bezpośrednio wiążą się ze zrozumieniem wewnętrznego środowiska firmy, którego osią są zarówno klienci zewnętrzni, jak i wewnętrzni. Tym ostatnim warto się bliżej przyjrzeć i ustalić, kim są i jakie są nasze wzajemne zależności i relacje.

Klienci to oczywiście osoby płacące za konkretne rozwiązania i uzyskane korzyści. Wewnątrz organizacji klientami są ci, którzy bezpośrednio odpowiadają za Twoje wynagrodzenie – szef, przełożony, każdy, kto zatwierdza Twoją wypłatę. Poza tym są nimi również konkretni współpracownicy, liderzy projektów, ►

REKLAMA



Profesjonalny poradnik z zakresu HR

Publikacja wyróżniona w konkursie „Książka dla trenera” Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu

- Omówienie tematyki HR w jednej publikacji bez konieczności sięgania do innych rozproszonych źródeł i informacji
- Zawiera warsztat narzędziowy, czyli wzory dokumentów (regulaminów, procedur), a także formularze ułatwiające i porządkujące wybrane przedsięwzięcia HR
- Autorami są specjaliści-praktycy z zakresu HR: doradcy personalni, trenerzy, psychologowie, szkoleniowcy i twórcy programów szkoleniowych.

WAŻNE! Każdy czytelnik może skorzystać z edytowalnych wzorów i formularzy dostępnych na stronie www

Zamów w księgarni internetowej Profinfo.pl
lub telefonicznie 22 535 80 72

 Wolters Kluwer

w których uczestniczysz, członkowie Twojego zespołu czy inni członkowie organizacji, z którymi współpracujesz, a którzy w jakiś sposób mają lub mogą mieć wpływ na ocenę Twoich działań, dzięki czemu znajdujesz co miesiąc pieniądze na swoim koncie.

Czy każda z tych grup oczekuje od Ciebie tego samego? Czy wiesz, czego tak naprawdę oczekuje? Z jakimi problemami mierzą się na co dzień szefowie działów i ich zespoły? Co jest ich priorytetem, do czego dążą? Przed jakimi wyzwaniami stoją? Próbując odpowiedzieć na te pytania, trzeba uważać, żeby nie wpaść w pułapkę łatwych uogólnień typu: „zakładam, że...”, „w każdej organizacji ludzie chcą...”, „pracuję tu na tyle długo, że wiem, kim są i czego chcą ludzie w firmie...”.

Jeśli zrozumiesz rodzaj bólu, będziesz mógł dobrać odpowiedni lek. Jeśli zrozumiesz dążenie, będziesz mógł stworzyć odpowiednią przestrzeń do rozwinięcia skrzydeł. Proste? Nie do końca, gdyż tworzenie takiej przestrzeni może naruszać istniejący *status quo* organizacji, na który z kolei nakładają się osobiste systemy wartości tworzących ją ludzi. Niemniej odpowiedziawszy sobie na powyższe pytania, możesz zacząć krok po kroku tworzyć konkretne i adekwatne rozwiązania.

Odwrócone badanie 360°

Dopiero kiedy wiesz, kim są i czego potrzebują Twoi klienci, możesz zacząć modyfikować dotychczasowe rozwiązania i wprowadzać innowacje. Kiedy wiesz, co możesz zaoferować swoim klientom czy organizacji, jesteś w stanie określić, jakie zasoby i kompetencje, które posiadasz, będą najbardziej istotne. Jeśli je masz – do dzieła! Jeśli nie, postaraj się je rozwinąć. Wiedząc, czego potrzebują przełożeni i organizacja, oraz mając określoną wartość – korzyść, którą przyniesie szefowi czy współpracownikom proponowane przez Ciebie rozwiązanie – wzmacniasz swoją pozycję negocjacyjną i zwiększasz szansę na wprowadzenie zmian.

Zastanów się, jakie role pełnisz w organizacji – niekoniecznie bezpośrednio związane z zajmowanym przez Ciebie stanowiskiem. Dla kogo przeznaczone są efekty Twojej pracy? Kto czeka na to, co wypracujesz, i czyja praca

jest od tego uzależniona? Rozejrzyj się dookoła i weź pod uwagę potrzeby wszystkich wokół, zarówno w „pionie”, jak i w „poziomie”. Rozważ, na jakie grupy możesz podzielić swoich klientów i która z nich jest kluczowa dla Twojego rozwoju w organizacji.

Utrzymuj nieustanny kontakt ze swoimi klientami: z kadrą zarządzającą – wtedy możesz lepiej zrozumieć priorytety organizacji; z pracownikami – wtedy możesz lepiej rozumieć decyzje dotyczące pracy. Jeśli dobrze ich poznasz, będziesz mógł komunikować się z nimi w sposób dla nich zrozumiały. Mówiąc ich językiem, staniesz się bliskim i rozumiejącym partnerem, a nie partnerem, którego spotykają przy zawarciu „aktu małżeńskiego” i przy zawodowym „rozwodzie”.

Kiedy jestem blisko swoich klientów, mam szansę zadać sobie pytanie, czy naprawdę chcę z nimi dalej współpracować. Czy dzięki nim realizuję to, co jest dla mnie życiowo ważne? Czy mój osobisty model biznesowy „spina się”? Czy czerpię finansowe i niefinansowe korzyści? A może praca wiąże się z takim stresem, odbywa takim kosztem i tyle „dokładam” do tego biznesu, że czas na własną zawodową zmianę?

Zrozumieć siebie

Podstawowym elementem Twojej organizacji jesteś Ty sam. Wróć do korzeni. Swoją własną ścieżkę kariery, która polega na wspieraniu innych w zarządzaniu ludźmi, wybrałeś najpewniej z jakiegoś powodu. Warto mu się na nowo przyjrzeć i sprawdzić, czy nadal jest aktualny. Jeśli tak, to czy jest aktualny w środowisku zawodowym, w którym teraz pracujesz. Doradzając innym, pomagając im w osiągnięciu osobistych czy organizacyjnych celów, nie zapominajmy, aby w pierwszej kolejności określić swoje miejsce w organizacji. Miejmy pewność, że w tym miejscu realizujemy to, co ważne w naszym osobistym systemie wartości. ■



Patrycja Załuska

jest konsultantem kariery oraz małego biznesu. Właścicielka firmy StartGO! Wykładowca Uniwersytetu SWPS w Warszawie. Pasjonatka odkrywania potencjału osobistego i zespołowego oraz zmiany zawodowej. Autorka książki „reStart kariery. Zbuduj swoją przewagę na rynku pracy”.

