

ŻEGNAJ HR

WITAJ HR

**Historia Magdy,
która z Zarobionej
stała się Zrelaksowana**





Pora na powrót do gry

Dużo piszemy o tym, że sytuacja większości HR-owców jest trudna, a jeżeli dla nielicznych jeszcze nie, to taka się stanie.

Czas na pokazanie drogi wyjścia z tego położenia.

Gotowych na zmiany, krok po kroku przeprowadzimy przez proces odbudowywania znaczenia funkcji personalnej w swojej firmie.

Przejście przez niego stanowi instrukcję powrotu do gry: zwiększenia Państwa znaczenia w organizacji, zwiększenia możliwości działania, ukierunkowania firmy na tor rozwoju tak ludzi, jak i organizacji oraz zysków w odróżnieniu od kierunku cięcia kosztów, obecnie dochodzącego do swoich granic (muru).

Proponowana droga oznacza Państwa długoterminowe bezpieczeństwo, ale też rozwój, satysfakcję i możliwość zmieniania świata na lepsze.



Spis treści

O czym marzy zarobiona Magda z Działu HR?	5
Prezes Grzegorz zrelaksowany i z autorytetem	16
Zrelaksowana Magda podejmuje wyzwanie	28
Magda z działu HR przekonuje Prezesa Grzegorza, żeby zainwestował w zaangażowanie pracowników	36
Magda i Grzegorz realizują projekt – życiowy	48
Magda mówi: sprawdzam	58
Magda i Grzegorz: rok później	65
O autorach:	70
Więcej o nas:	74





O czym marzy zarobiona Magda z Działu HR?

JOANNA STĘPIEŃ

O tym, by na chwilę zamknąć oczy i obudzić się w świecie, w którym w outlooku nie pojawiają się co 30 sekund nowe maile, żeby telefony przestały dzwonić, żeby już nikt nic od niej nie chciał, żeby już nikt nie miał do niej o nic pretensji.

Zarobiona Magda marzy o świętym spokoju. Na fali jesiennego spleenu najchętniej rzuciłaby wszystko i wyjechała w Bieszczady, albo chociaż do domku na Mazurach, tak jak bohaterka jej ulubionych książek. Zarobiona Magda jest niewyspana, nieszczęśliwa, i wydaje jej się, że tylko tam mogłaby złapać trochę oddechu.

Nie zawsze tak było. Kiedyś Magda miała energię, miała ambicję do zmieniania świata i swojej firmy na lepsze, chciała realizować duże projekty, chciała się rozwijać. Ale, cytując klasyka, wszystko przemija, nawet najdłuższa żmija.

U Magdy przeminęło to dosyć szybko, bo i szybko doszła do wniosku, że nie ma co się męczyć z tą dalszą nauką jak w szkole.



A poza tym i tak już wszystko, co trzeba wiedzieć, wiedziała. Jej mądrość (bierność) życiowa, (przez niektórych nazywana złośliwie lenistwem) podpowiedziała jej, że nie ma co analizować, diagnozować i planować, bo to zabierze jej zbyt dużo cennego czasu i zaburzy jej i tak już mocno nadszarpnięty work-life-balance.

Magda zastąpiła te trzy kroki po prostu swoją intuicją.

Niestety, intuicję rozumiała, jako to pozytywne ciepło wyłącznie w brzuchu (wynikające z jej mistrzowskiej umiejętności przekłamywania obrazu rzeczywistości – adaptive fiction), dlatego też i tego o wiele ważniejszego ciepła – z rozgrzanych od myślenia komórek mózgowych nie odczuwała.

To nie tak, że nie dbała w ogóle o swój rozwój. Oczywiście, zapisała się na kilka szkoleń, ale nie na takie, na których trzeba było za dużo myśleć, tylko na takie, które były kolorowe, wesołe, z grami i na których wszyscy mówili jej, jaka jest profesjonalna i wspinała. Na tę swoją wspinałość w budowaniu relacji zrobiła zresztą, wzorem koleżanki, certyfikat coacha.

I to też nie jest tak, że nie próbowała zmieniać firmy na lepsze. Tylko... w grach symulacyjnych na szkoleniach, w których brała udział, nie pojawiła się taka sytuacja, w której, jak za bardzo się w tym zmienianiu wychyli, to ktoś ją w organizacji trzepnie. Też mówili na spotkaniach certyfikacyjnych – firmy powinny zostać dogłębnie przecoachowane.



Na razie jednak Magda doszła do wniosku, że tyle razy próbowała coś zrobić, tyle razy jej działania prowadziły do poczucia bezsensu, braku wpływu i braku uznania, że już najwyższa pora, żeby jej się odechciało.

Nic dziwnego, że Magdzie pozostało marzyć o świętym spokoju.

Magda oczywiście miała swoje sposoby na zapewnienie sobie tego spokoju i bezpieczeństwa, przyjęła sobie podejście płynięcia z nurtem, które można streścić tak:

- Po pierwsze – stworzyć dobrą koalicję – wiedzieć, z kim trzymać, wiedzieć, kogo zrugać, kogo obgadać na papierosie. Grunt to mieć „swoich” ludzi.
- Po drugie – sprawiać wrażenie zajętej, czyli: dużo mówić, szybko chodzić i czasem odmawiać na prośby
- Po trzecie – unikać kłopotów – czyli szerokim łukiem omijać szeroko zakrojone projekty, nie angażować się we współpracę międzydziałową, pamiętać, że nowe oznacza złe
- Po czwarte – dbać o to, by „cele” (a w praktyce zadania) były „bezpieczne” – czyli np. nigdy nie wpisywać realizacji projektu, tylko przygotowanie wytycznych – i tak większość jej przełożonych nie potrafi odróżnić zadania od celu!
- Po piąte – przede wszystkim naśladować i podpatrywać. A na resztę problemów rozwiązania zna Wujek Google.



Co to oznacza w praktyce? Magda decyduje się tylko na działania, w których czuje się dobrze, które można zrobić niskim nakładem, bez konieczności starania się o akceptację „góry”, bo to oznacza poszukiwanie argumentów i... ból głowy, i dodatkowe budżety.

Zaangażowanie pracowników? Magda organizuje konkurs, stresując się strasznie, bo kubki i koszulki z logo firmy mogą nie dotrzeć na czas.

Zarządzanie talentami? Magda przeprowadza skomplikowany i wieloetapowy proces wyboru dostawcy szkoleń (tabelki!), by na koniec zdecydować się na tego najtańszego, bo pieniędzy na tego lepszego i droższego zarząd jej nie da, no i znowu potrzebne są te argumenty.

Employer branding? Magda kręci film – pisze scenariusz, wybiera ścieżkę dźwiękową, ponagla montażystę.

Jak widać, stosowanie tego podejścia nie uchroniło Magdy przed coraz większym zarobieniem.

Dużo pracuje, ale coraz bardziej jest jej przykro, bo nikt tego nie docenia. Dlaczego? Zarobiona Magda po pachy urabia się przy priorytetach C. Teraz dodatkowo pojawił się jej poważny stres, bo płynięcie z nurtem coraz mniej się sprawdza – nurt stał się coraz szybszy, coraz mniej pewny, coraz bardziej rwący. Magda wie, że to, co robi, jest niewystarczające, ale nie wyobraża sobie, żeby mogła robić coś więcej, coś innego.



I coraz częściej, na spotkaniach z koleżankami, Zarobiona Magda ciężko wzdycha, mówi, że ma wrażenie, że coraz mniej się spełnia w pracy i że poważnie zastanawia się nad otwarciem własnego bistro. Tak jak inna bohaterka jej ulubionych książek.

A co naprawdę Zarobiona Magda mogłaby zrobić, żeby stać się bardziej Zrelaksowana? Zmienić myślenie.

Poniżej przedstawiam najważniejsze kierunki tej zmiany:

KROK PIERWSZY: ANALIZA

Co myśli Zarobiona Magda?

„Moje aktualne życiowe wyzwanie – dostarczenie dowodu na to, że Salomon i z pustego należy – dlatego analiza to dla mnie kompletna strata czasu.”

„Nie zastanawiam się nad sobą, jak i nad tym, co i po co robię, bo od tego tylko głowa boli, a i tak nic z tego nie wynika. Zresztą i tak najczęściej naśladowuję innych, to co mam analizować? Najchętniej za to analizuję przepisy kuchenne, żurnale mody i psychozabawy, żyję z dnia na dzień, bo tak jest najwygodniej. Gdybym zaczęła zastanawiać się nad jutrem, to bym oszalała. I tak nie wiadomo, co jutro będzie.”

„Można powiedzieć o mnie, że jestem prawdziwą marzycielką, a już na pewno niepoprawną romantyczką. Tylko nie umiem sobie jakoś poradzić z tym moim ciągłym zalataniem.”



A co powinna myśleć, by być bardziej Zrelaksowaną?

„Wiem dokładnie, jakie są moje potrzeby – chcę sensu, wpływu, rozwoju. Wiem, że to zapewni mi bezpieczeństwo i uznanie.”

„Czytam tylko to, co wysoce wartościowe intelektualnie, bo tylko to daje mi możliwość wartościowej samorefleksji.”

„Wiem, po co żyję, szukam prawdziwych wyzwań, spełniam się.”

„Mam zawsze czas na wszystko, co dla mnie ważne i przede wszystkim dla tych, którzy są dla mnie ważni.”

KROK DRUGI: DIAGNOZA

Co myśli Zarobiona Magda?

„Niczego nie diagnozuję, bo i tak wiem, co mam robić – bazuję przecież na sprawdzonych przeze mnie od wielu lat standardach świętego spokoju, unikam wtedy kłopotów. Za żadne skarby tego świata nie wychylam się. Chętnie naśladuję innych, jak już powiedziałam, ale tylko tych, którzy odnoszą sukcesy (biografia Steve’a Jobsa była taka inspirująca!).”

„Robię po prostu to, o co inni mnie poproszą – bo jestem wtedy ważna. Z tego też i powodu czasami odmawiam bez specjalnego powodu, żeby nie było. Przy tym mogę z łatwością wyglądać na zalataną i zarobioną. Dbam o właściwy network, tak w firmie, jak i prywatnie.”

„Samorefleksji i jej efektów boję się jak ognia!”



A co powinna myśleć, by być bardziej Zrelaksowaną?

„Na bieżąco sprawdzam, czy to, co robię, tak prywatnie, jak i zawodowo, posuwa mnie do przodu.”

„Szukam tylko tego, co będzie mnie rozwijać - określam szanse, przewidyuję problemy, poszukuję wysoce adekwatnych rozwiązań, bo tylko to gwarantuje mi wysokie efekty. Strategiczna orientacja zawodowa, ale uwaga!, też i prywatna, zapewnia mi poczucie sensu i wpływu, a przez to i mojej ważności, tak prywatnie, jak i dla firmy. Wiem, że dzięki temu moja pozycja w firmie (i prywatnie) jest niezagrożona.”

„Spontaniczna i tak często jestem, bo jestem po prostu poukładana, a to daje wolne moce przerobowe i pozbawia strachu, który jest killerem prawdziwej, a motorem udawanej spontaniczności.”

KROK TRZECI: PLANOWANIE

Co myśli Zarobiona Magda?

„A co dzisiaj niby da się zaplanować?”

„Unikam wszystkiego, co nowe: pomysłów, dużych projektów, staję się niewidzialna podczas zmian, po co ryzykować. Jak gaszę kolejny „pożar” w firmie, to dużo podskakuję i krzyczę, latam za wszystkimi. I to wystarcza. Do celów rocznych wpisuję sobie tylko „bezpieczne” zadania. No właśnie, kto to dostrzeżeł – zadania, a nie cele. Jak jest jakiś większy problem (tak prywatnie, jak i zawodowo), to i tak jego rozwiązanie znajdę w Internecie, bo zawsze ktoś już taki problem miał.”



A co powinna myśleć, by być bardziej Zrelaksowaną?

„Zanim zaczynam działać, muszę wiedzieć, dokąd mnie to ma doprowadzić. Niczego nie pozostawiam przypadkowi. Nie boję się potknięć i wynikających z tego zagrożeń, bo i tak większość potrafię przewidzieć, więc tak o wiele prościej radzę sobie z tymi kilkoma nieprzewidywalnymi. To całościowe podejście daje mi poczucie bezpieczeństwa, dodaje odwagi do podejmowania się prawdziwych wyzwań, akurat takich, których większość się boi.”

„Powiedzenie – tego się nie da, dla mnie nie istnieje.”

■ KROK CZWARTY: REALIZACJA

Co myśli Zarobiona Magda?

„Rozwijam się – właśnie dostałam certyfikat coacha. Kosztowało mnie to aż 4 weekendy, no i trochę kasy. Trenuję te nowe umiejętności na dzieciach, bo mąż się nie nadaje. Czytam chętnie literaturę poradnikową. Lubię seriale, bo fajnie można się oderwać od rzeczywistości. Chodzę na kurs jogi. Uwielbiam gotować, poezję Szyborskiej, a moim ulubionym autorem jest Haruki Murakami. Wprost połykam książki o miłości i prawdziwym życiu. Lubię Grocholę i Coelho.”

„Czasami boję się. Boję się właściwie często. Sama nie wiem czego. Często ogarnia mnie jakiś taki niepokój. Staram się o tym nie myśleć i raz wychodzi mi to lepiej, raz gorzej. Ach, sama nie wiem.”



A co powinna myśleć, by być bardziej Zrelaksowaną?

„Dzisiejsze przyspieszenie, kompleksowość wielu dziedzin życia wymuszają na każdym, kto chce realizować z satysfakcją i radością dla siebie własne potrzeby właśnie priorytetyzacji tego, co robi. Priorytety B i C natychmiast deleguję. Staram się realizować tylko te A, no i czasami, gdy się naprawdę, a nie tylko na niby, nie da, te B.”

„Rozwój jest dla mnie wprost zasadniczo ważny. Omijam głupkowate szkolenia. Nie robię żadnych głupkowatych certyfikatów – płonnych obietnic wiedzy i umiejętności. Liczy się dla mnie tylko to, co rzeczywiście będę potrafić, a nie tylko bezwartościowy papier. Po prostu, nie stać mnie na marnowanie mojego czasu i pieniędzy. Swoją skuteczność i tak udowadniam moją efektywnością, a nie papierem i zalataniem. Robienie mądrych rzeczy jest dla mnie przyjemnością.”

KROK PIĄTY: KONTROLA

Co myśli Zarobiona Magda?

„Sprawdzam, czy zrealizowałam „bezpieczne” cele roczne, które wpisałam sobie do tabelki.”

„Sprawdzam, czy nadal tak szybko potrafię rozwiązywać krzyżówki, jak mój mąż.”

„Często sprawdzam, co mówią o mnie – prywatnie, mam świetny system do tego celu, A za ten mój firmowy NSA powinnam dostać Nobla, nieskromnie uważam.”



A co powinna myśleć, by być bardziej Zrelaksowaną?

„Stale weryfikuję, czy realizuję moje priorytety i przez to moje potrzeby.”

„Znam prawdziwe autorytety i ich zdanie jest dla mnie ważną weryfikacją tego, co robię.”

„Mam poczucie własnej wartości, dlatego też wiem, że to, co o mnie mówią za moimi plecami, pochodzi od ludzi tchórzliwych, trochę zawistnych i bojących się o swój chwiejący się stołek. Moje osiągnięcia bronią się same!”







Prezes Grzegorz

zrelaksowany i z autorytetem

URSZULA JABŁOŃSKA

Pora na przedstawienie perspektywy firmy, a w konsekwencji Prezesa. Musi ją bowiem bardzo dobrze znać każdy menedżer i specjalista HR, który chce zwiększyć swoje znaczenie w organizacji i być znaczącym wsparciem dla zarządzających. W dalszej części opisujemy, jak powinien funkcjonować modelowy, skuteczny zarządzający – dzięki temu mogą Państwo zaczerpnąć inspiracji, co podpowiadać swoim zarządzającym.

Prezes Grzegorz to Prezes jakich mało, choć powinno być – jakich dużo. Jego firma osiąga bardzo dobre wyniki, podwładni, centrala chętnie z nim współpracują, firma konsekwentnie się rozwija. Czy to zasługa jakiegoś wyjątkowego daru, którym został obdarzony Prezes Grzegorz? – nie, to zasługa tego, że zainwestował czas i wysiłek, by przemyśleć, jak powinna funkcjonować bardzo dobra firma i jak powinien funkcjonować on jako szef tej firmy.

Bazą do jego przemyśleń były wartościowe artykuły i rozmowy z ludźmi, którzy są ekspertami łączącymi wiedzę z różnych dziedzin – patrzą na organizację z wielu różnych perspektyw.



Prezes Grzegorz doskonale wie, że tak jak i w wielu innych dziedzinach życia, na organizację nie można patrzeć z perspektywy tylko jednego obszaru wiedzowego, szczególnie przy dzisiejszych, bardzo kompleksowych uwarunkowaniach. To zbyt złożony mechanizm, sterowany przede wszystkim zachowaniami ludzkimi, żeby go sprowadzać tylko do wiedzy ekonomicznej.

Wyników nie osiąga się tylko odejmowaniem (cięciem kosztów), bo ta droga musi dojść w pewnym momencie do muru – kosztów nie można redukować do poniżej zera.

Wyniki realizują przede wszystkim ludzie.

Dlatego uważa, że tym *clou* jest pozyskanie *innych* na rzecz realizacji wspólnych celów.

Prezes Grzegorz zawsze zaczyna od analizy, uważa ją za podwalinę sukcesu. Pominięcie lub powierzchowne jej potraktowanie porównuje, że to tak, jakby zacząć budować dom bez fundamentów. Efekt zawalenia wysoce prawdopodobny. Prezes Grzegorz nie chce więc marnować energii i czasu, ani swojej, ani swoich ludzi na działania, które niczego w efekcie nie zbudują. Analizuje m.in.:

- po co ta firma została w ogóle powołana,
- jaka jest jej wizja,
- jakie grupy docelowe powinien pozyskać,
- jakie są ich potrzeby, interesy.



Dokonanie takiej analizy pozwala dostrzec to, co ważne. Prezes Grzegorz identyfikuje więc to, co istotne, tak dla jego grup docelowych, jak i dla niego samego, ocenia jak to współgra. Wie bowiem, że bez zakotwiczenia wizji i celów w interesach również tych grup, niczego sam nie zdoła.

Byłoby to zresztą sprzeczne z ideą funkcjonowania firmy, którą powołuje się dlatego, że pewne zadania są możliwe do realizacji tylko w grupie.

Prezes Grzegorz diagnozuje też potencjalne szanse i zagrożenia, uważa, że jedną z trudniejszych umiejętności w zarządzaniu jest przewidywanie. Im bardziej wyczerpująco to uczyni, tym szybciej podejmuje decyzje i tym samym zaoszczędza sobie i innym mnóstwo czasu.

Dopiero po analizie i diagnozie Prezes Grzegorz może zacząć budować plan działania, umocowany na solidnych fundamentach. Wszystkie punkty planu są bardzo ważne, szczególną jednak wagę Prezes Grzegorz przywiązuje do poukładania współpracy ze swoimi pracownikami.

Współpraca nie jest bowiem dla niego sumowaniem się pojedynczych rezultatów, ale synergią różnej wiedzy, umiejętności, charakterów, które wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają. Darzy swoich ludzi zaufaniem, daje im dużo przestrzeni do samodzielnego działania, ale jednocześnie oferuje wartościowe wsparcie. W myśl tego podejścia koncentruje się głównie na współpracy z bezpośrednio podległymi menedżerami, nie wtrącając się w ich obszar odpowiedzialności względem ich zespołów.



Dzięki dobremu poukładaniu swoich działań, w realizacji może już koncentrować się tylko na tym, co rzeczywiście strategiczne. Ma też czas, by wspierać w razie potrzeby swoich bezpośrednio podwładnych.

Inwestycje czasowe, które poczynił na dobrą analizę, diagnozę i plan, wyplacają się mu sprawnym i szybkim podejmowaniem decyzji.

Wie bowiem, z czego one wynikają. Przy presji czasu podejmuje je intuicyjnie, ale ta intuicja to benefit, który wynika z wiedzy, doświadczenia i kompetencji społecznej, a szczególnie empatii.

Prezes Grzegorz bardzo nie lubi tracenia czasu i energii ludzi na rzeczy nieistotne, małostkowe. Dlatego kontrolę postrzega przede wszystkim jako sprawdzenie, czy realizowane są priorytety, które przybliżają do osiągnięcia założonych celów. Jeżeli jego zespół stracił właściwy kierunek, wspiera go, by znowu naprowadzić na właściwą drogę. Dzięki temu, że zajmuje się tylko tym, co strategiczne, z jego perspektywy ten meta poziom jest bardziej widoczny. I tak też rozumie swoją rolę, a jego ludzie mają poczucie spokoju, że ktoś tu ogarnia całość.

Powyższym podejściem Prezes Grzegorz buduje wartość swoją, wartość swoich ludzi oraz oczywiście organizacji, w rozumieniu zarówno wyników, jak i potencjału do dalszych osiągnięć.



Z doświadczeń wiemy, że takich modelowych zarządzających jak wyżej opisany jest niewielu. Tym większy potencjał dla Państwa w dostarczaniu wsparcia zarządzającym w kierunku inspirującym do powyższego sposobu działania. Mamy jednak również świadomość, że to bardzo trudne wyzwanie, dlatego w kolejnym artykule znajdą Państwo wskazówki dla menedżera lub specjalista HR, jak może łączyć potrzeby swoje i organizacji przy współpracy z bardziej typowym, trudnym zarządzającym – jak ten opisany poniżej.

■ KROK PIERWSZY: ANALIZA

Jak postępuje Zarobiony i Autorytarny Prezes Grzegorz?

„Jestem człowiekiem akcji – wszystko musi być na dzisiaj, natychmiast. Jestem wielbicielem strategii wojny Sun Tzu w biznesie. Uważam się za osobę zdecydowaną, choć życie pokazuje, że najlepsze są te decyzje, które podejmują się same.”

„Jasne jest dla mnie, że to, czego się ode mnie oczekuje to realizacji konkretnych wyników. Dlatego za jedyną rzecz wartą analizy, uważam różnego rodzaju zestawienia z liczbami, bo o tę jedną, wymarzoną liczbę w końcu chodzi. Analizowanie czegokolwiek innego to strata czasu, takie ble, ble, ble...”

„Lubię być ważny, nie tylko w pracy, ale również prywatnie, chętnie więc analizuję, co jest teraz modne, jaką furą się jeździ, jakim zegarkiem lub nawet guzikiem warto się przyozdobić, aby wszyscy widzieli, ile w życiu osiągnąłem.”



A jak postępuje Zrelaskowany Prezes Grzegorz, który ma autorytet?

„Moją dewizą jest – tylko dobrze przemyślane działania, które uwzględniają wiele aspektów, mogą prowadzić do pożądanych efektów. Dlatego nigdy nie pozwalam sobie na lenistwo myślowe w ważnych dla mnie obszarach, zarówno prywatnych, jak i zawodowych.”

„Doskonale wiem, że wynik w najmniejszym stopniu zależy od kosztów, a w o wiele większym – od zaangażowania ludzi. Równie dobrze wiem, że krótkoterminowy wynik jest o wiele łatwiej osiągnąć redukcją kosztów, ale to mnie nie bawi, bo to potrafi każdy.”

„Uważam, że jedną z najważniejszych kompetencji na stanowisku Prezesa jest szybkie podejmowanie decyzji. Rozwlekanie ich paraliżuje pracę wielu ludzi, a przez to i całej firmy.”

„W pierwszej kolejności jest dla mnie istotne, po co ta firma w ogóle istnieje. I na tej bazie tworzę wizję jej działania. A nie na żadnych, modnych filozofiach wojny typu Sun Tzu, nastawionych na wykańczanie konkurencji, a jak się w tym zatraci, to i przez przypadek... – klienta.”

„Kiedy mam klarowną wizję – zastanawiam się, jakie grupy powinienem pozyskać dla realizacji tej wizji, co dla nich jest ważne.”

„Swoje poczucie wartości buduję na rzeczywistych efektach moich działań.”



■ KROK DRUGI: DIAGNOZA

Jak postępuje Zarobiony i Autorytarny Prezes Grzegorz?

„Uważam, że jakieś diagnozy: szans i zagrożeń, grup docelowych, na czym komu zależy itp. itd., to jakieś teoretyzowanie, dobre dla profesorów i konsultantów. Człowiek biznesu robi biznes. A w biznesie liczą się szybkie wyniki, ludzie je realizują, bo chcą dostawać za to kasę – ot cała filozofia. Pracownicy mają wiedzieć konkretnie, co i jak mają zrobić, trzeba też im dawać tyle do roboty, żeby nie mieli czasu na myślenie, bo z tego tylko problemy powstają.”

A jak postępuje Zrelaskowany Prezes Grzegorz, który ma autorytet?

„Przeanalizowanie różnych obszarów w wielu aspektach pozwala mi dostrzec to, co jest naprawdę ważne, na co warto poświęcić czas i energię.”

„W obszarze celów firmy identyfikuję to, co szczególnie mnie „kręci”, tak by móc się do nich podpalić i zarazić tym innych. Spośród moich grup docelowych wybieram te, których zaangażowanie szczególnie będę musiał pozyskać. Diagnozuję ich potrzeby, co dla nich może być ważne. Nie wyobrażam bowiem sobie, żeby moja propozycja realizacji wizji i celów firmy nie była zakotwiczona również w ich interesach. Dzięki temu będę mógł pokazać im i dostarczyć prawdziwą wartość dodaną.”

„Nie przystępuję do planowania, zanim nie zdiagnozuję potencjalnych szans i zagrożeń. Wiem z doświadczenia, że to bardzo później pomaga w szybkim i trafnym podejmowaniu decyzji.”



„Nie chcę więc odstawiać fuszerki, mając szczególnie świadomość, że obejmując tak wysokie stanowisko, podjąłem się również odpowiedzialności za pewien zakres funkcjonowania setek ludzi.”

KROK TRZECI: PLANOWANIE

Jak postępuje Zarobiony i Autorytarny Prezes Grzegorz?

„To nie czasy, w których można planować. Dzisiaj wszystko zmienia się z dnia na dzień, wolę więc działać na bieżąco. Jak coś nie funkcjonuje tak jak kazałem, od razu interweniuję i przywołuję ludzi do porządku. Bo człowieka czasami jak się dobrze nie zruza, to nie rozumie, co się do niego mówi.”

„Mam więc na co dzień tyle roboty, że nie mam czasu na jakieś snucie dalekosiężnych wizji, tworzenie innowacji itp. Ponadto takie rzeczy są zawsze ryzykowne, wolę koncentrować się na tym, co tu i teraz, wszak centrala mnie rozlicza z aktualnych wyników. Więc i tego głównie pilnuję.”



A jak postępuje Zrelaskowany Prezes Grzegorz, który ma autorytet?

„Po analizie i zdiagnozowaniu tego, co ważne, mogę przejść do planu działania.

Mój plan zawiera:

- *sposób pozyskania zaangażowania kluczowych dla mnie grup,*
- *pomysł na to, w jakim kierunku moi bezpośrednio podwładni mają rozpracować wizję na cele,*
- *w jakich obszarach moje wsparcie może być dla nich istotne i wartościowe,*
- *jakie i kiedy będą realizowane punkty kontrolne, które dostarczą mi wsadu do zaraportowania centrali.”*

„Co najważniejsze – nigdy nie zaniedbuję planu tzw. „CEO Communication” – to dla mnie przewodnik, kiedy, co, komu i jak powinienem komunikować oraz zbierać feedback.”



■ KROK CZWARTY: REALIZACJA

Jak postępuje Zarobiony i Autorytarny Prezes Grzegorz?

„Zajęty jestem od rana do nocy, bo ludzi nie można z niczym samym zostawić. O wszystko muszę dopytywać, sprawdzać, a często koniec końców – sam załatwiać. Moja skrzynka e-mailowa aż kwiczy od nieprzeczytanych wiadomości, w pliku „Poczekalnia” – kilkadziesiąt dokumentów, które muszę zatwierdzić lub podjąć jakieś decyzje. Beze mnie nikt, nic nie umie sam załatwić.”

„Stawiam wszystkich na nogi w firmie, kiedy centrala każe mi się z czegoś tłumaczyć, coś przysłać. Wtedy pełna mobilizacja w firmie – każdy coś przygotowuje na wczoraj.”

„W weekend próbuję się po takiej harówce jakoś zrelaksować, idę więc najczęściej na golfa, można tam spotkać „śmietankę” biznesu i może jakieś nowe interesy ubić.”

A jak postępuje Zrelaskowany Prezes Grzegorz, który ma autorytet?

„Dzięki temu, że poświęciłem trochę czasu na obmyślenie dobrego planu, teraz mogę się skoncentrować na realizacji priorytetów. Zajmuję się więc rzeczywiście tylko i wyłącznie tym, co strategiczne i mam czas dla moich ludzi, jeżeli mnie potrzebują.”

„Uważam, że takie poukładanie jest szczególnie ważne w tak turbulentnej rzeczywistości, umożliwia bowiem trzymanie zawsze odpowiedniego azymutu, a dzięki temu przybliżanie się do realizacji założonej wizji i celów.”



KROK PIĄTY: KONTROLA

Jak postępuje Zarobiony i Autorytarny Prezes Grzegorz?

„Kontrola to mój żywioł. Każdy mnie się boi, czuję, że jestem ważny. No i wszak to przywilej szefa. Zresztą lubię wszystko sprawdzać sam, bo już nie raz się sparzyłem i nauczyłem, że ludziom nie można ufać. Raporty z tabelami to moja ulubiona i jedyna lektura, oprócz oczywiście wojennej i biografii, w których jakbym widział siebie.”

„Muszę też dobrze zadbać o to, by centrala postrzegała mnie jako skutecznego szefa organizacji w Polsce. Na to idzie sporo mojej energii, żeby pokazać, że jestem kompetentnym strategiem. Przyznaję, że czasami już się sam w tym gubię.”

A jak postępuje Zrelaskowany Prezes Grzegorz, który ma autorytet?

„Kontroluję przede wszystkim po to, by móc sprawdzić, czy trzymamy się priorytetów i przybliżamy do założonych celów. Jeżeli tak się nie dzieje, wspieram moich ludzi, byśmy znowu weszli na właściwy kierunek. Dzięki temu nie tracimy czasu i energii na rzeczy małosłowne, tylko na te, które dają rzeczywiste efekty.”





Zrelaksowana Magda podejmuje wyzwanie

URSZULA JABŁOŃSKA

W kolejnej części przedstawiamy, w jaki sposób ambitna i rezolutna Magda z działu HR (opisana w artykule „O czym marzy zarobiona Magda”), podejmuje wyzwanie współpracy z zarobionym i autorytarnym Prezesem Grzegorzem (opisanym w jako mniej efektywne alter ego Zrelaksowanego Prezesa Grzegorza znanego z poprzedniego artykułu). Magda chce podnieść znaczenie działań z obszaru HR, A tym samym swoją pozycję w organizacji.

Chce wpłynąć na rozwój firmy i dzięki temu też wzbogacić swój rozwój o nowe doświadczenia, podnoszące jej „wartość rynkową.”

■ Tak dłużej być nie może

Magda z działu HR ma już dość tłuczenia jakichś nikomu do niczego niepotrzebnych tabel, organizowania śmieciowych szkoleń oderwanych od jakiegoś mądrego, całościowego konceptu, wysiadania na rekrutacjach, wysyłania zapytań ofertowych na różne działania ad-hoc, na które i tak później nie dostaje budżetu. Jej ambicje nie pozwalają też pogodzić się z tym, iż zarządzający nie traktują jej jako partnera biznesowego, istotnego dla efektywnego działania organizacji.



Najprostszym rozwiązaniem byłoby oczywiście poszukanie sobie nowej firmy i zmiana pracy, ale po pierwsze, wie z doświadczenia, że jej koleżanki po fachu z innych organizacji wiodą podobny los, a po drugie – podjęcie skutecznej i owocnej współpracy z Prezesem Grzegorzem wydaje się być bardziej ambitnym i rozwojowym zadaniem.

Magda postanawia więc porządnie przemyśleć i poukładać, jak to zrobić. Oczywiście podejdzie do tego systemowo, nie rzucając się od razu na realizację. Skorzysta więc ze starego i sprawdzonego uporządkowanego sposobu działania: analizy, diagnozy, planu, realizacji i kontroli.

■ Magda analizuje siebie i Grzegorza

Najpierw musi określić, na czym jej tak naprawdę zależy. Musi też wmyśleć się w Prezesa Grzegorza, bez tego bowiem nie dostrzeże, czy są w ogóle jakieś szanse na dotarcie do niego.

Jeśli chodzi o nią samą, to długo analizować nie musi, bo to obszar jej regularnego zastanawiania się. Krótko więc podsumowuje, że w kontekście zawodowym zależy jej przede wszystkim na rozwoju i poczuciu sensownego wpływania na rzeczywistość.

Nad Prezesem Grzegorzem musi trochę dłużej się zastanowić, porozmawia też z jednym znajomym, który ma swoją firmę, może to pozwoli jej jeszcze lepiej poczuć perspektywę takiego szefa.



Po tych zastanowieniach i rozmowach, Magda bardzo wyraźnie dostrzega potrzeby Prezesa Grzegorza. Podzieliła je na dwie kategorie: biznesowe i osobiste.

Te biznesowe to niestety tylko wynik.

Osobistych jest więcej: błyszczenie przed centralą, autorytet i uznanie w firmie, władza realizowana poprzez kontrolę, do tych dochodzi jeszcze potrzeba bezpieczeństwa – obawa podejmowania się jakichkolwiek ryzyk.

■ Magda stawia diagnozę

Magda dochodzi więc do wniosku, że Prezes Grzegorz, choć trudny we współpracy i ubogi w myślenie, to na szczęście ma jakieś potrzeby – a to najważniejsze! Dostrzega zatem potencjał możliwości połączenia swojej potrzeby rozwoju i sensownego wpływania na rzeczywistość z potrzebami Grzegorza. Oczywiście gwarancji nie ma, że odniesienie sukces, ale i tak nie widzi lepszej alternatywy do zmiany tej gnuśnej sytuacji.

■ Magda przystępuje do opracowania planu

Najpierw musi obmyśleć, co może z pozycji HRM zaproponować w kontekście potrzeby biznesowej Prezesa Grzegorza, czyli wyników. To, że jej obszar jest odpowiedzialny za ludzi, a to ludzie realizują wyniki, a nie jakieś samo kumulujące się części, jest oczywiste – ale nie dla Prezesa Grzegorza. Musi więc poszukać jakiejś drogi dotarcia bliskiej jego sposobowi funkcjonowania.



Ostatnio odbyło się spotkanie zarządu ze wszystkimi menedżerami, na którym Prezes Grzegorz zakomunikował, że centrala oczekuje wyższych wyników, niż do tej pory. W związku z tym wszyscy na swoim poziomie powinni dostarczać wyższych rezultatów. Można więc spodziewać się tego, że w procesie kaskadowania celów będą one wyżej postawione.

Magda pomyślała więc, że to bardzo dobra okazja, by móc wesprzeć Prezesa Grzegorza w realizacji nowych wyzwań. Jej celem będzie przekonanie Prezesa Grzegorza, że aby zrealizować oczekiwania centrali, konieczne jest zainwestowanie w ponadprzeciętne zaangażowanie pracowników.

Z tego spotkania będzie chciała wyjść z informacją, czy Prezes Grzegorz jest na to otwarty. Jeśli będzie, w kolejnym kroku opracuje koncepcję, w jaki sposób można taki projekt zrealizować i wtedy będzie chciała przekonywać Prezesa Grzegorza do konkretnych już rozwiązań.

Umówiła się więc na spotkanie, na którym będzie chciała przedstawić za pomocą wyników badań, jak zaangażowanie pracowników przekłada się na wyniki biznesowe.

Przedstawi też case study firmy, która nie inwestowała w zaangażowanie pracowników, co doprowadziło do znacznego obniżenia jakości, a w rezultacie do postawienia ultimatum przez koncern.



Ameryka przekazała, że w ciągu najbliższego roku musi zostać podniesiona jakość, w przeciwnym razie fabryka w Polsce zostanie zamknięta i przeniesiona na Wschód. Taki scenariusz byłby ciosem dla potrzeby błyszczenia przed centralą i uznania Prezesa Grzegorza.

■ Magda idzie do Prezesa Grzegorza – realizacja

Magda spotyka się z Prezesem Grzegorzem i zgodnie ze swoim planem, odnosi się do nowych oczekiwań centrali. Przekazuje, że chętnie przedstawi propozycję, co może zrobić w ramach swojego obszaru działania, aby wpłynąć na podniesienie wyników. Mówi, że chciałaby przedstawić tylko kierunek działań, a jeżeli Prezes będzie nim zainteresowany – opracuje konkretną koncepcję.

Magda przedstawia więc, że nie można osiągnąć więcej przy niezmienionym poziomie zaangażowania, przytacza wyniki badania i case study. Magda mówi o wzmocnieniu zaangażowania pracowników jako o inwestycji. Oprócz przełożenia na wyższe wyniki firmy, przedstawia jeszcze inne dodatkowe efekty, które połączą również te bardziej osobiste potrzeby Prezesa.

Te efekty to: organizacja skuteczna, która się odróżnia, również globalnie w skali koncernu, ludzie w niej chętnie pracują i polecają pracę innym. Magda pamiętając też o potrzebie bezpieczeństwa Prezesa Grzegorza, mówi, że jeżeli opracuje się dobrą koncepcję, przy wsparciu najlepszych ekspertów, to jedynym większym pozornym „minusem”, będzie pewien dodatkowy koszt.



A pozornym dlatego, że przy efektach, które to przyniesie, ten koszt będzie wprost promilowy w porównaniu, właśnie do tych efektów, a podjęte działania będą zdecydowanie tego warte. Prezes Grzegorz mówi, że się nad tym jeszcze zastanowi.

■ Magda kontroluje swoim zwyczajem, czy nie zeszła z właściwej drogi

Priorytetem Magdy było połączenie tego, na czym jej zależy, z potrzebami organizacji, czyli Prezesa Grzegorza. Przemyślując przebieg spotkania ma poczucie, że zaproponowała Prezesowi kierunek działań, który odnosił się zarówno do realizacji wyników biznesowych, jak i niewypowiedzianych przez nią, ale wziętych pod uwagę, potrzeb osobistych Prezesa.

Dla niej samej realizacja tego typu projektu byłaby bardzo ciekawym i rozwojowym przedsięwzięciem. A jeszcze bardziej podpala ją myśl, że poprawiłoby to warunki funkcjonowania w organizacji większości pracowników. Wszyscy by na tym więc skorzystali, łącznie z centralą.

Uważa, że jedynie czego nie domyślała to końcówki spotkania, która przecież była łatwa do przewidzenia, biorąc pod uwagę dużą potrzebę bezpieczeństwa Prezesa Grzegorza. Wyszła bowiem bez wstępnej decyzji, co do akceptacji bądź odrzucenia przez Prezesa proponowanego kierunku. Powinna więc była zadbać o to, by uzyskać deklarację, kiedy może oczekiwać jakiejś informacji zwrotnej.



Teraz będzie musiała się o to dopytywać, bo choć Prezes Grzegorz głosi, że lubi podejmować szybkie i konkretne decyzje, to w praktyce jakoś mu to nie wychodzi.

Magda ma nadzieję, że Prezes Grzegorz będzie otwarty na przedstawiony kierunek i zainteresowany już bardziej konkretną koncepcją. Gdyby się tak jednak nie stało, to Magda i tak ma poczucie, że to przygotowanie i rozmowa z Prezesem Grzegorzem, dały już jej dużo rozwojowo. Nawet gdyby nic z tego nie wyszło, to przynajmniej pokazała się jako ekspert, który myśli biznesowo, potrzebami organizacji. Ma jednak nadzieję, że ziści się najbardziej optymistyczny scenariusz i dostanie zielone światło na dalszy krok.

Wersja zarobionej Magdy nie jest uwzględniona w dalszym przebiegu zdarzeń, ponieważ z połączenia zarobionej Magdy z HR z zarobionym i autorytarnym Prezesem Grzegorzem, nic efektywnego nie może już wyniknąć. Takie połączenie oznacza już tylko tragiczny finał dla organizacji.





Magda z działu HR przekonuje Prezesa Grzegorza, żeby zainwestował w zaangażowanie pracowników

JOANNA MOŹDŹYŃSKA

Teraz Magda spróbuje przekonać Prezesa Grzegorza do konkretnego planu działań, które zwiększą zaangażowanie, a przez to pozwolą firmie osiągnąć lepsze wyniki biznesowe.

„Ludzie wbrew popularnym wyobrażeniom chcą oglądać wielodymensjonalne seriale” – to zdanie z wywiadu z Prezesem Netflix, Reedem Hastingsem, głęboko zapadło Magdzie w pamięć. Magda lubi „House of Cards”. Drugi sezon, cały od razu udostępniony w sieci przez Netflix, obejrzała w jeden weekend. Podobnie jak wielu jej znajomych z firmy. Lubią, żeby światy, w które odpływają po pracy, były złożone, wielowątkowe, zmuszające do myślenia.

Zdecydowanie wolą to niż schematyczne, jednowymiarowe tasiemce à la „Klan”.

Ale potem w „realu” swojej pracy dramatycznie schodzą z tych oczekiwań i robią projekty, uczestniczą w szkoleniach, które kończą się na poziomie takiego „Klanu” – oferują jednowątkowe rozwiązania, niby uniwersalne, a od razu widać, że kompletnie niczego nierozwiązujące.



I teraz, kiedy Magda myśli nad optymalną koncepcją działań zwiększających zaangażowanie pracowników i szuka eksperckiego wsparcia w tym obszarze, serialowe refleksje wzbudzają w niej frustrację. Zżyma się przewidując, że w rzeczywistości firmy i to w obszarze najważniejszym, bo dotyczącym rozwoju osobistego, tak trudno będzie jej przeforsować wielodymensjonalne rozwiązanie.

Bo nawet Prezes Grzegorz, choć założyć by się można, że jeżeli gustuje w serialach, to wysokopółkowych, przyzwyczał się, że zatwierdza budżety na realizację różnych takich „Klanów”. Magda tęskni za wyższą półką i do niej właśnie chce przekonać Prezesa.

Przygotowując się do spotkania z nim, Magda analizuje, jak miałby wyglądać wysokojakościowy projekt zwiększania zaangażowania i od razu identyfikuje kilka istotnych wymiarów, które musiałby uwzględnić.

Czytała literaturę fachową wyższych lotów niż „Jednominutowy Menedżer”,

rozumie więc, że zaangażowanie pracowników jest uwarunkowane stylem zarządzania menedżerów, a ten z kolei zależy od tego, jak sami menedżerowie są zarządzani przez wyższą kadrę i od uwarunkowań systemowych w organizacji.

Dzięki temu diagnozuje, że aby odnieść sukces, musi znaleźć firmę, która zapewni jej realizację projektu w sposób obejmujący wszystkie (też te, których sama jeszcze nie dostrzega) czynniki determinujące zaangażowanie.



Kolejnym warunkiem powodzenia będzie wykazanie Prezesowi, że jej propozycja jest realnie opłacalną inwestycją.

Przegląda zebrane oferty i od razu uderza ją spora rozpiętość cen, a jednocześnie diametralne różnice w jakości. Dostaje przede wszystkim mnóstwo gotowców – rozmaite akademie skutecznego/ transformacyjnego/ inspirującego przywództwa, szkolenia z coachowania i zarządzania przez cele (bo z niewiadomych przyczyn i taką ofertę otrzymała w odpowiedzi na swoje zapytanie), kompletnie nieuwzględniające oczekiwań, które zawarła w zapytaniu ofertowym.

Wrzuca je wszystkie do worka „szkolenia śmieciowe” i wyrzuca.

Prezesowi decyduje się zaprezentować najsensowniejszą z ofert z niskiej półki cenowej (jedyną noszącą ślady jakiegokolwiek sensu), średniej i trzecią, zdecydowanie najbardziej wartościową, ale która wymaga trzykrotnie wyższego budżetu niż ta tania.

Niskobudżetowa opcja obejmuje szereg działań nie bardzo ze sobą powiązanych i niezbyt wiadomo, z czego wynikających. Oprócz szkoleń dla menedżerów znalazły się w niej między innymi propozycja oceny 360° dla zarządu, po kilka godzin coachingu dla każdego z menedżerów, a na zakończenie koordynacja eventu integracyjnego pracowników.



Całość prowadzona przez raczej przypadkowych trenerów, bez doświadczeń, które mogłyby usprawiedliwić ich obecność w tego rodzaju projekcie, więc i mogących, odwrotnie proporcjonalnie do swojego doświadczenia, wiele napsuć. Magda wyobraziła sobie jeszcze prawdopodobne konsekwencje, które mogłyby wystąpić, gdyby zarząd faktycznie miał szczerze od serca pocenić się w ramach 360°. Przeniknął ją krótki dreszcz i więcej specjalnie zastanawiać się nie musiała.

Za ponad dwadzieścia tysięcy dostanie „wsparcie”, które rozjątrzy konflikty, zdemotywowuje i w konsekwencji przyniesie trudne do oszacowania straty finansowe.

Magda zdecydowała, że posługując się tym przykładem udowodni Prezesowi, że przy opcji niskobudżetowej, zdecydowanie korzystniejszej będzie dla firmy nie podejmować żadnych działań.

Druga, średnia opcja, oferuje już współpracę z bardziej doświadczonymi trenerami, poprawnie sformułowany program szkoleń dla menedżerów na temat sposobów motywowania i sesje follow-up po szkoleniach. Tu zrelaksowana Magda nie obawia się, że osoby zaangażowane do wsparcia dokonają w firmie spustoszeń.



Z drugiej strony wie, że bez stworzenia sprzyjających warunków w organizacji, w tym ukształtowania odpowiednich postaw kadry zarządzającej, wiedza menedżerów na temat „sposobów motywowania pozafinansowego” na nic się nie zda. Planuje przedstawić Zarobionemu Grzegorzowi kalkulację, że gdyby mieli realizować projekt w tym kształcie, niewiele stracą (kilkadziesiąt tysięcy zapłaconych firmie szkoleniowej i trochę czasu menedżerów), ale i nic nie zyskują. Znow – lepiej właściwie nic nie robić.

W trzecim wariantcie minusem jest wyższy budżet. Jednak koncepcja trafia w sedno i układa projekt w sposób, na który Magdzie zapalają się oczy – widzi, że ktoś ma dobrze przemyślany pomysł na jej organizację. Koncepcja zakłada szkolenia consultingowe (oparte na bogatych doświadczeniach konsultantów w realizowaniu strategicznych projektów doradczych) uspójniające styl zarządzania całej kadry menedżerskiej i zarządzającej, oraz kaskadowe wypracowywanie konkretnych systemowych rozwiązań dla organizacji.

Jest to więc jedyna opcja, przy której gwarantowane jest realne zwiększenie poziomu zaangażowania, a w konsekwencji osiągnięcie lepszych wyników biznesowych.



Żeby wzmocnić siłę swojej argumentacji i zmniejszyć prawdopodobieństwo, że Prezes odrzuci projekt, albo zacznie odsuwać go w czasie, Magda planuje odnieść się jeszcze do osobistych potrzeb Zarobionego Grzegorza.

Postanawia pokazać, że przy minimum zaangażowania Prezes będzie twarzą projektu, odpowiadającego na ważne potrzeby wszystkich właściwie grup pracowników (uderzając w strunę potrzeb Grzegorza związanych z uznaniem), i że będąc decydentem w kaskadzie wypracowywania rozwiązań, zapewni sobie lepszy wgląd w organizację i bieżący wpływ (tu z kolei obstawiając potrzeby bezpieczeństwa i kontroli).

Kiedy nadchodzi termin spotkania, Magda dość szybko uzyskuje najpierw pełną uwagę, potem przekonanie, a w końcu... prawie decyzję.

Zarobiony Prezes Grzegorz chce realizować projekt, chce to zrobić z dobrą firmą i akceptuje jej wyższe stawki. Stawia natomiast Magdzie oczekiwanie, że zredukuje budżet o 30%. Podpowiada nawet, że może to osiągnąć rezygnując z części zaplanowanych warsztatów (bo żeby wypracować rozwiązania systemowe dla organizacji powinna wystarczyć wybrana grupa menedżerów).



Zrelaksowana Magda do targów o budżet przygotowała się na szczęście z ogromną pieczołowitością i płynnie odpowiada, że proponowana koncepcja tworzy całość, z której nie można wyjmować dowolnie elementów bez ryzyka zawalenia reszty i wypunktowuje, jak przy rezygnacji z kaskadowego podejścia do wypracowywania rozwiązań ucierpiałyby ich adekwatność i identyfikacja z nimi pominiętych grup.

Prezes pod obstrzałem argumentów ostatecznie decyduje się zaufać Magdzie, wzdycha ciężko i mówi „No dobrze, spróbujmy”.

Magda po spotkaniu przemyśliwuje raz jeszcze całą sytuację i choć chwilowo popada w stan euforii, że oto już za chwilę, będzie mogła zabrać się za realizację wymarzonego projektu, uzmysławia sobie, że czegoś jednak nie dopatrzyła.

Dostając zielone światło od Prezesa nie dopilnowała, żeby wyczerpująco omówić z nim, jakie wsparcie będzie z jego strony konieczne na poszczególnych etapach projektu. Wie, że tą zaległość będzie musiała szybko nadrobić, kiedy już przejdzie do fazy realizacji.



*Poniżej przedstawiamy Państwu dodatkowo tabelę, którą Magda opracowała w ramach przygotowań do przekonania Prezesa Grzegorza do wysokowartościowego wariantu przeprowadzenia projektu zaangażowania pracowników. Włożyła w to dużo wysiłku, ale i cel do zrealizowania miała istotny. Tu nie chodziło o ciuch, który nakłada się **na siebie**, i który może być taki sobie, z H&M na przykład, bo jak się zużyje, to się go zwyczajnie wyrzuci. Chodziło o sposób myślenia, który menedżerowie i zarząd mieli przyjąć **do siebie**, i który, podobnie jak jedzenie, jeżeli marnej jakości, przynosi niestety spustoszenie...*

REALIZACJA PROJEKTU W WERSJI:	NISKOJAKOŚCIOWEJ (PRZY ZAANGAŻOWANIU TANIEJ FIRMY DORADCZEJ)	ŚREDNIEJ (PRZY ŚREDNIM BUDŻECIE)	WYSOKOJAKOŚCIOWEJ (WYMAGAJĄCEJ RELATYWNIE WYSOKIEGO BUDŻETU)
DOPASOWANIE OFERTY DO POTRZEB UWZGLĘDNIONYCH W ZAPYTANIU	Niskie – firma zastosowała podejście „czym chata bogata”, oferując to, co potrafi jakoś tam zrobić, a nie to, czego potrzebuje klient	Przeciętne – próba dopasowania do głównego tematu zapytania i zignorowanie pozostałych (a niezbędnych dla powodzenia projektu) oczekiwań	Najwyższe – oferta zawiera unikalną koncepcję działań opartą o dogłębną analizę potrzeb
POZIOM WIELOWYMIAROWOŚCI PRZEDSTAWIANYCH ROZWIĄZAŃ	Chaotyczny zbiór działań , nierozwiązujący żadnego z wymiarów zwiększania zaangażowania	Rozwiązania jednowymiarowe (ukierunkowane na techniki zwiększania zaangażowania pracowników)	Projekt wielodymensjonalny , kompleksowo obejmujący uwarunkowania zaangażowania
UWZGLĘDNIENIE POTRZEB GRUP DOCELOWYCH	Projekt pozornie odnosi się do potrzeb głównych grup, w rzeczywistości frustruje potrzeby wszystkich grup docelowych	Projekt częściowo zaspokaja potrzeby menedżerów (daje im wiedzę, ale nie warunki do działania), ignoruje pozostałe grupy, w tym zarząd	Konstrukcja projektu w najwyższym stopniu uwzględnia i odpowiada na potrzeby wszystkich istotnych grup docelowych w organizacji

WERSJA REALIZACJI:	NISKOJAKOŚCIOWA	ŚREDNIA	WYSOKOJAKOŚCIOWA
DOŚWIADCZENIE KONSULTANTÓW	<p>Bardzo małe doświadczenie współpracy z firmami o zbliżonej specyfice</p> <p>Profil trenerów zupełnie nieadekwatny do treści projektu (doświadczenia głównie w prowadzeniu szkoleń sprzedażowych i z komunikacji interpersonalnej)</p>	<p>Trenerzy o udokumentowanych doświadczeniach w prowadzeniu szkoleń w obszarze kierowania i motywowania dla firm o zbliżonej specyfice</p> <p>Brak doświadczeń w prowadzeniu wielopłaszczyznowych projektów doradczych</p>	<p>Konsultanci o wieloletnich doświadczeniach w realizacji wielowymiarowych, strategicznych projektów dla liderów branży</p>
PRZEWIDYWANY EFEKT	<p>Zwiększenie konfliktowości na poziomie zarządu, spadek zaangażowania kadry menedżerskiej i pracowników</p>	<p>Podniesienie poziomu wiedzy menedżerów na temat angażowania pracowników. Brak realnego przełożenia na poziom zaangażowania z powodu braku wytworzenia sprzyjających warunków w organizacji</p>	<p>Znaczne zwiększenie poziomu zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji</p>

WERSJA REALIZACJI:	NISKOJAKOŚCIOWA	ŚREDNIA	WYSOKOJAKOŚCIOWA
ZWROT Z INWESTYCJI	Ujemny – ryzyko wymiernych strat finansowych dla firmy	Lekko ujemny – nakład poniesiony na realizację projektu nie przełoży się na efekty biznesowe	Projekt podnosi wyraźnie efektywność biznesową pracowników, a w konsekwencji generuje rzeczywiste, znaczące zyski finansowe





Magda i Grzegorz realizują projekt – życiowy

WOJCIECH KURDA

Po tym, jak Magdzie udało się namówić Prezesa Grzegorza do zajęcia się na poważnie zaangażowaniem pracowników, nadszedł czas realizacji projektu. Zobaczmy, w jaki sposób wspólnie zapewnili jego powodzenie omijając wiele przeszkód, które mogły zniweczyć wszystko.

– To był prawdziwy roller coaster.

Na każdym etapie wdrożenia projektu coś mogło pójść nie tak i wszystko mogło się zawalić. Gdybym nie miała pewności, że wszystko zostało pozabezpieczone, pewnie trochę bałabym się forsować ten projekt. No, może przesadzam. Bo i tak bym spróbowała, bo przecież na porażkach człowiek się uczy. Ale patrząc z tej perspektywy widzę, że jeszcze lepiej uczyć się na sukcesach.

Tak kończy swoją prezentację Magda na korporacyjnej konferencji, zbierającej szefów działów HR z całego świata, podczas której opowiadała o projekcie rozwoju zaangażowania pracowników, jaki wdrażali w Polsce. Magda i Prezes Grzegorz przyjmują pochwały. Na dodatek, koncernowa szefowa pionu HR decyduje o wprowadzaniu polskich rozwiązań na całym świecie. Dawno nie widziała Prezesa tak uśmiechniętego. Tymczasem przez głowę Magdy jeszcze raz przelatuje cały projekt. Jak było i jak mogło być...



■ Po pierwsze pracownicy

Ich nastawienia nie były najlepsze. Dość cynicznie patrzyli na wszelkie inicjatywy tego typu. Przerobili już ich wiele w przeszłości i wszystkie zaczynały się od wspaniałych wizji i dużego hałasu, a już po kilku tygodniach wszystko wracało do normy i projekt rozchodził się po kościach.

Tym razem było jednak inaczej.

Szeroka grupa pracowników, reprezentujących wszystkie obszary działania firmy, została zaproszona do udziału w warsztatach. Pracownicy otrzymali duży wpływ na określenie kierunków doskonalenia, które pomogłyby w ich codziennej pracy. Bardzo dobrze odebrali fakt, że warsztaty otworzył Prezes, który, nie owijając w bawełnę, przyznawał, że nie wszystko w firmie działa, jak należy i że wiele jest do poprawienia właśnie na poziomie organizacyjnym, za co i on i Zarząd ponoszą odpowiedzialność. Zadeklarował też gotowość do istotnych zmian.

Magda widziała, że taka otwartość zrobiła duże wrażenie i zwiększyła wiarygodność deklaracji Prezesa.

Pracując w podgrupach, pracownicy przygotowali konkretne rozwiązania, które następnie przeszły przez kolejne etapy tej fazy projektu. Ogromne znaczenie dla odczucia przez pracowników szybkich efektów ich pracy miało to, że w krótkim czasie zostało wdrożonych kilka rozwiązań – niskonakładowych, a przynoszących odczuwalną poprawę – tzw. quick wins.



Na komunikowaniu tych efektów warsztatów koncentrował się dział HR we współpracy z działem komunikacji.

To wszystko było niezwykle istotne dla ludzi i rzeczywiście ich zapaliło, co dało się odczuć jeszcze jakiś czas po zakończeniu warsztatów.

■ **A mogło przecież być tak:**

Pracownicy uczestniczący w warsztatach otwarcie zbuntowaliby się wobec „kolejnego ćwiczenia, z którego i tak nic nie wyniknie”, co i tak miałyby tę pozytywną stronę, że chociaż wiadomo byłoby, że coś nie gra i dawałoby szansę na jakieś korekty. Mogli też pokornie uczestniczyć w warsztatach, ale bez przekonania wskazując jedynie oczywistości lub zgłaszając propozycje w stylu: „Jeżeli będziemy lepiej zarabiali, to będziemy efektywniej pracowali.” Po tych warsztatach wracaliby do swoich miejsc pracy, niosąc wieść o zmarnowanym czasie, by z jeszcze mniejszym przekonaniem ciągnąć swój kierat. Kampania komunikacyjna, promująca większe zaangażowanie pracowników, jeszcze dodatkowo doprowadziłaby pracowników do gorączki, bo mówiłaby wprost, że to oni i ich niskie zaangażowanie jest w tej firmie problemem. A nie styl zarządzania i sposób działania organizacji.



■ Po drugie menedżerowie

Była to kluczowa grupa dla projektu rozwijania zaangażowania pracowników – bo to właśnie od nich to zaangażowanie w największym stopniu zależy.

To świetni fachowcy i bardzo wymagająca grupa. Trudno im proponować szkolenia, bo mówią, że wszystko już wiedzą i świetnie umieją budować zaangażowanie w swoich zespołach. Gdy się jednak bliżej przyjrzeć, żyją w ogromnym stresie i strachu.

Prezes Grzegorz słynie z ręcznego sterowania, ciągłego sprawdzania i kwestionowania decyzji na niższym szczeblu. Przez to zawsze czekają, co szef najpierw powie, rzadko wychodzą z inicjatywą, bo podstawa to się nie narazić i, w konsekwencji, przenoszą ten styl na swoje relacje z podwładnymi.

Te ograniczenia zostały uwzględnione na wielu poziomach, ale przede wszystkim specjalistyczne szkolenia konsultingowe były przeprowadzone od góry do dołu i to dla całej kadry kierowniczej. To dawało wspólną, ogólnofirmową platformę do ujednolicenia stylu zarządzania i stwarzało szansę, że przykład będzie płynął z góry (to zostało zabezpieczone jeszcze w inny sposób, o czym później).



Ponadto szkolenia nie skupiały się tylko na umiejętnościach menedżerów, co zawsze sugeruje uczestnikom, że problem leży tylko w nich samych, ale zawierały konkretne, możliwe do zastosowania od zaraz, rozwiązania. Umożliwiały one z perspektywy kierowników podjęcie działań, zmieniających ich relacje z pracownikami na bardziej partnerskie, bez utraty twarzy, jak to miałoby miejsce, gdyby po powrocie ze szkolenia menedżer zaczął w sztuczny sposób zarządzać kompletnie inaczej.

Z punktu widzenia Magdy było to kluczowe. Oznaczało bowiem, że zmiany zachodzić będą natychmiast, bez czekania i wieloletniej pracy nad postawami menedżerów.

No i największy problem – wyuczonej bezradności kadry kierowniczej – został załatwiony przez włączenie menedżerów w dalsze rozpracowywanie rozwiązań, wskazanych przez pracowników na wcześniejszych warsztatach z przekazaniem kadrze kierowniczej szerokich uprawnień przy decydowaniu o dalszych losach projektów oraz zwiększeniu możliwości podejmowania decyzji w przyszłości, tak by następne pomysły ze strony pracowników (już po warsztatach) mogły być analizowane i zatwierdzone w dużo większym stopniu już na poziomie kierowników.



■ A mogło przecież być tak:

Jednorazowe szkolenie, z którego wiedza nie ma żadnego zastosowania w firmie zorganizowanej tak samo, jak do tej pory. Zawód Magdy, że zmiana kulturowa trwa tak długo i wnioski Prezesa Grzegorza, że jednak to wszystko nie miało sensu i w przyszłości nie chce nic słyszeć o zaangażowaniu „i innych pierdołach”.

■ Po trzecie Prezes

No właśnie. Tego elementu Magda bała się najbardziej.

Magda stanęła na głowie (faktycznie wymagało to ekwilibrystyki i poświęcenia dwóch późno wieczornych godzin), by omówić dokładnie z Prezesem plan działania – wiedziała, że to ważne, by miał pewność, że plan jest dobrze przemyślany i zapewnia mu bezpieczeństwo, które tak ceni.

Ale najważniejsze było to, by włączył się w realizację tego planu, bo jego rola była kluczowa: musiał przekazać uprawnienia na niższe szczeble (w określonym z góry zakresie) i znakomicie zrealizować swoją funkcję komunikacyjną.

Tu pomocny był plan komunikacji Prezesa – stworzony dla projektu, ale możliwy do stosowania również długo po nim. Prezes miał jasność, że po złożeniu jego i innych działań komunikacyjnych w całość, cele projektu i jego cele będą mogły być zrealizowane.



Grzegorz nie był najlepszym mówcą, ale to odpowiednio uwzględniono w planie –

miał mówić krótko, konkretnie i ze wsparciem działu komunikacji – i zrealizował to może nie idealnie, ale wystarczająco dobrze, by zbudować zaufanie do projektu, do siebie i do firmy – to Magda wie z zasłyszanych opinii.

Dla każdego coś miłego – mawiała mama Magdy – dlatego ważnym elementem godzącym potrzeby Prezesa Grzegorza i warunki powodzenia projektu było silne, ale czasowo wcale nie wysoko nakładowe zaangażowanie Prezesa w egzekwowanie działań, które mieli podejmować dyrektorzy i kierownicy.

Na wszystkich spotkaniach Prezes miał dopytywać podległych dyrektorów o to, jak realizują działania, o których mowa była na szkoleniach, jak realizują te działania podlegli dyrektorom kierownicy (co miało spowodować, że dyrektorzy tych kierowników będą pytać o to samo) oraz jakie nowe rozwiązania wdrożyli w swoich obszarach – co miało spowodować idące z góry w dół „ssanie” na pomysły ludzi.

Zgodnie z przewidywaniami, Grzegorz w tej roli spisał się znakomicie.



■ A mogło przecież być tak, jak bywało nie raz.

Prezes Grzegorz sam podejmował i oczekiwał od innych wielu działań, które miały miejsce, ale nie składały się w żadną całość. Komunikował się bez planu, za to od serca, to znaczy krzyczał, ochrzaniał i wściekał się na spotkaniach z dyrektorami, a pracowników zasypywał żalami, że tak ciężko z nich coś wykrzesać, patrząc w całe rzędy początkowo złęczonych oczu, a potem już tylko opuszczonych w kierunku trzymany na kolanach telefonów...

To i tak tylko fragment tego, co stanowiło zagrożenie i co się działo, do tego uproszczony, bo każda grupa składa się jeszcze z mniejszych podgrup.

Wszystko to, patrząc z perspektywy czasu, udało się uwzględnić i z niezwykłą gracją przekuć w sukces, ze spokojem omijając przeszkody.

■ Co zapobiegło negatywnym scenariuszom?

Właśnie to, że zostały one uwzględnione poprzez dokładne przemyślenie na etapach od analizy do realizacji i odpowiednio pozabezpieczane. Wymagało to odwołania się do wielu doświadczeń – własnych Magdy, znanych z konferencji, na których bywała i tych opartych na doświadczeniu firmy doradczej, która wspierała Magdę w projekcie.



Świat nie jest idealny, więc i Magdzie jedna rzecz się nie udała. Nie udało się jej zrobić badania zaangażowania pracowników przed rozpoczęciem projektu. Prezes nie chciał tracić czasu (a i pieniędzy było trochę żal), więc poziom zaangażowania w punkcie startowym pozostał nieznany. A szkoda, bo łatwiej byłoby potem określić efekty podjętych działań. No cóż – nie można mieć wszystkiego. Ale może jednak Magdzie uda się to rozwiązać?

Uwaga: Tego typu projekty realizuje się w każdej firmie inaczej, bo i zawsze są inne uwarunkowania – firma firmie nigdy nie jest równa, a próby naśladowania 1 do 1 często mogą prowadzić do wywrotki projektu. Czasami pewnych działań podejmuje się mniej, a pewnych więcej, a czasami podejmuje się częściowo inne działania.







Magda mówi: sprawdzam

JOANNA STĘPIEŃ

Czy wszystko przebiega zgodnie z planem? Czy efekty projektu są tymi, o które mi chodziło? Dla Magdy te pytania zawsze mają ogromne znaczenie, ponieważ dają jej odpowiedź, czy jej wysiłki nie poszły na marne, czy jej praca miała i ma wartość oraz sens.

Dlatego i w projekcie budowania zaangażowania nie mogła potraktować kontroli efektów swojej pracy po macoszemu.

Co niekoniecznie oznacza dla niej wielką dodatkową pracę – Magda wie, że o to nie musi się martwić, bo wystarczająco dużo wysiłku wkłada w dobre przygotowanie gruntu dla projektu (analiza i planowanie). Wie, co chciała osiągnąć przez swoje działania, dzięki temu wie, co i jak weryfikować, by potwierdzić, czy idzie w dobrym kierunku. Nie musi szukać po omacku odpowiedzi, mierniki i narzędzia miała właściwie określone.

To prawda, nie udało jej się przeprowadzić badania przed realizacją projektu zaangażowania, by sprawdzić, jaki był stan wyjściowy. To byłaby idealna sytuacja, tak powinno się przeprowadzać projekty. Magda wie jednak, że w zakresie kontroli dysponuje odpowiednim arsenalem środków, który pozwoli jej trzymać rękę na pulsie.



Po pierwsze – od samego początku Magda zawsze stara się pozbyć z realizacji projektu niepotrzebnych stresów – dlatego tak istotny jest dla niej wybór dostawcy, który będzie ją w tym wspierać.

To musi być ktoś godny zaufania – projekt zaangażowania trzeba zrobić porządnie, zbyt dużo grup jest w niego zaangażowanych, zbyt dużo przecięć różnych interesów (które może pogodzić tylko firma z zewnątrz), by mogła zaryzykować porażkę.

Magda wie, że w takim wypadku cała wina zawsze spadnie na nią. Niestety, poniekąd i słusznie – to w końcu ona firmuje jakość i końcowe efekty swojej pracy.

Dlatego z najwyższą uwagą poddaje kontroli firmy, które potencjalnie miałyby ją wspierać – przede wszystkim kontroluje to, czy i jak potrafią myśleć. Mniej interesują ją certyfikaty i gotowce, bardziej stopień złożoności realizowanych dotychczas przez firmę projektów i to, jak firma zabezpiecza ich powodzenie. Przy tego rodzaju inicjatywach trzeba dobrze wykorzystać szansę (na którą zresztą Magda porządnie zapracowała) i nie można jej zaprzepaścić, realizując projekt z kimś, na kim nie można polegać na 100%. Pracownicy są mniej ufni i bardziej wymagający niż kiedyś...



Magda wie również, że powinna na bieżąco sprawdzać stopień realizacji projektu.

Kilka rzeczy było dla niej istotnych – na ile prace idą zgodnie z założonym terminem, czy wszyscy angażują się w swoje zadania zgodnie z harmonogramem, czy projekt żyje, czy jest widoczny w firmie, oraz przede wszystkim, czy zarówno osoby realizujące projekt, jak i jego odbiorcy są na bieżąco informowani. Magda trzyma rękę na pulsie, ale w przeciwieństwie do wielu cyrulików i znachorów, wie, gdzie jest ten puls.

I wreszcie – badanie poziomu zaangażowania po zrealizowanym projekcie.

Cóż, to powinno być łatwe – wybrać najtańszą firmę, wrzucić pytania do internetu, po tygodniu dostać wykresy z wynikami, benchmark, raport w PowerPoincie i już. Tylko co dalej?

O nie, Magda już się naoglądała wystarczająco dużo badań, z których nic nie wynika i które nie dają żadnych odpowiedzi i wskazówek. I są robione jako sztuka dla sztuki, dodatkowo jeszcze sztuki marnej jakości. Właściwie Magda zastanowiła się, dlaczego w załączanych raportach do tego typu badań nigdy nie pojawił się końcowy rozdział, którego tytuł brzmiałby tak: *No i co z tego? A no nic.*



Nie, Magda już wiedziała, że pieczętka i certyfikat nie zapewniają rzetelności i trafności badania. Po co ma stosować te same pytania, co wszystkie inne firmy, skoro te wszystkie inne firmy funkcjonują jednak trochę inaczej i mają trochę inne problemy niż firma Magdy. I kilkadziesiąt pytań, które dadzą barwny benchmark na tle Polski, Europy, Świata i tej części Galaktyki, nie da jej żadnych wartościowych odpowiedzi, gdy żadne z nich nie będzie dotyczyć dokładnie jej firmy.

O ile w ogóle pracownicy odpowiedzą na nie szczerze –

przy generalnie dużym poziomie nieufności, jakiegokolwiek wątpliwości przy przeprowadzaniu badania, zwłaszcza w takim, w których wyniki niekoniecznie mogą być pozytywne, (wobec rzeczywistej anonimowości, rzetelności przeprowadzających, tego, jak wyniki są zakomunikowane, obiektywności badania) przełożą się na to, że pracownicy z góry na dół zaznaczają: „bardzo dobrze, bardzo dobrze, bardzo dobrze”.

I gdyby Magda była naiwna, to by się z tego ucieszyła, ale Magda wie, że tak naprawdę w takich sytuacjach pracownicy zaznaczają: „bardzo dobrze, daj mi święty spokój, nigdy nie powiem ci, co rzeczywiście myślę”, ewentualnie „bardzo dobrze wydajesz pieniądze na kolejne bzdury”.



Dlatego Magda nie przeprowadzi takiego badania, które jej w każdym przypadku potwierdzi, że dobrze robi – takie działanie byłoby stratą zasobów i szansy, którą dostała.

Już to sobie wyobraziła – najpierw inicjatywy rzeczywiście mogące podnieść zaangażowanie pracowników, fantastyczna komunikacja, wszyscy poinformowani – czyli kilka dobrych kroków naprzód, a potem bylejakie badanie z aż przesadnie dobrymi wynikami. To, zamiast poprawy zaangażowania, przyniosłoby wzrost cynizmu pracowników. I cała praca na marne.

Brrrr... Magdy nie interesowało podtrzymywanie iluzji, nie po to włożyła w swój projekt tyle pracy, by na koniec cokolwiek udawać.

Zależy jej na tym, by uzyskać wyniki, które powiedzą jej, czy jej wysiłki poszły w dobrym kierunku oraz rekomendacje, nad czym jeszcze powinna popracować.

I najlepiej, żeby było to w formie, która umożliwi jej pójście z tymi wnioskami dalej (czyli do Zarządu) oraz przekonanie do dalszych pomysłów.



Wreszcie – Magda ma swoje sposoby na uzyskanie odpowiedzi, czy sytuacja w firmie pod wpływem jej inicjatyw się zmieniła.

Co prawda nie udało jej się przeprowadzić badania zaangażowania przed, tylko po projekcie, ale z publikacji fachowych wie, z czym zaangażowanie pracowników koreluje / na co najczęściej wpływa. Porównała, jak zmieniła się satysfakcja pracowników mierzona cyklicznie, sprawdziła, jak zmieniła się sprzedaż.

Teraz Magda, uzbrojona w pewność, którą daje jej pomyślna kontrola przebiegu realizacji projektu, oraz w wyniki badania (rzetelne, trafne, które może wybronić przed najbardziej krytycznym członkiem Zarządu, czy Prezesem Grzegorzem w swoim najgorszym dniu) oraz inne wskaźniki z organizacji potwierdzające efekty jej wysiłków, może iść na Zarząd – by uzyskać zgodę na dalsze działania, które nie tylko utrzymają te dobre efekty, ale też pozwolą rozwijać zaangażowanie w organizacji w dłuższym terminie.







Magda i Grzegorz: rok później

JOANNA MOŹDŹYŃSKA

Zrelaksowana Magda z działu HR osiągnęła już tyle, ile większości jej koleżanek po fachu nawet się nie marzyło – przeprowadziła z sukcesem projekt zwiększania zaangażowania pracowników, zrealizowała badanie mierzące jego efekty i na tej podstawie wcieliła w życie działania, które były jeszcze istotne dla zaangażowania. Ale jej plan ma ciąg dalszy – dopilnować, żeby dotychczasowe wysiłki nie okazały się z czasem jedynie krótkotrwałym „podpaleniem”, jak to często w życiu bywa. Magda chce, żeby jej firma na co dzień funkcjonowała jako organizacja rzeczywiście angażująca ludzi.

Magda wchodzi właśnie na umówione spotkanie do gabinetu Prezesa Grzegorza i będzie podejmowała próbę urzeczywistniania swojego zamysłu.

■ **Grzegorz:** Cześć, siadaj proszę, poprosiłem już dla nas o kawę. No, to co dla mnie masz tym razem? Mam się mocno trzymać za kieszeń? (*śmieje się*)

Magda zapada się w skórzanym fotelu, zakłada nogę na nogę, zerka z zadowoleniem na nowe szpilki – premię po ostatnim roku wytężonej pracy miło się teraz spożytkowuje.

■ **Magda:** Grzegorz, wiesz przecież, że ja do Ciebie tylko z pewnymi strzałami.



■ **Grzegorz:** Dobra, przyznaję, sporo przez ten rok zdziałaliśmy. Nagle staliśmy się benchmarkiem dla korporacji w kwestiach zaangażowania pracowników. Wiesz, że w przyszłym miesiącu przyjeżdża do nas delegacja z Francji? Mają problemy z retencją, chcą podpatrzeć dobre praktyki. Kto by się tego spodziewał...

■ **Magda:** No, a ja obserwuję owoce projektu na naszym HR-owym podwórku. Teraz na przykład dobrze widać, co przyniosły zmiany w podejściu do rozmów oceniających. W tym roku, jak nigdy dotąd, odpadło nam w HR mnóstwo roboty, bo pracownicy po ocenach przestali przychodzić do nas z reklamacjami.

■ **Grzegorz:** No to świetnie, może będzie można u Was etat obciąć (śmieje się...)

■ **Magda:** To my jednak znajdziemy dobry sposób, żebyś nie musiał kłopotać się zwolnieniami. Teraz musimy szczególnie uważać, żeby nie osiąść na laurach. Powinniśmy skoncentrować się na utrzymywaniu i wzmacnianiu efektu zaangażowania w całej firmie. Dlatego chciałam przedyskutować z Tobą działania rozwojowe dla menedżerów na przyszły rok, które pozwolą im jeszcze lepiej angażować ludzi. Przygotowałam też szczegóły koncepcji programu dla Talentów, w kontekście wyzwania, o którym rozmawialiśmy – co możemy zrobić, żeby długoterminowo utrzymać w firmie naszych najbardziej utalentowanych pracowników i wykorzystać ich potencjał.



■ **Grzegorz:** Dobrze, o menedżerach później porozmawiamy, jeżeli masz tak dobry pomysł, jak rok temu, to nie mam nic przeciwko – niech się dalej rozwijają. Co do zajęcia się Talentami, podjąłem już decyzję po naszym ostatnim spotkaniu, że wchodzimy w ten temat, zostaw mi proszę szczegóły koncepcji do doczytania.

Zorganizowanie porządnego programu rozwoju dla Talentów było Magdy marzeniem od lat.

Teraz, widząc, że Grzegorz jest już przekonany, Magdzie przychodzi do głowy refleksja, że tak to ostatnio w jej pracy jest – robi najlepsze dla firmy, co potrafi, a przy okazji co chwilę wychodzą z tego korzyści dla niej samej.

■ **Grzegorz:** Ale teraz mamy inny priorytet. Właśnie przyszła nowa strategia koncernowa i musimy niezwłocznie zająć się wdrożeniem. W przyszłym tygodniu będę informował o nowych celach dyrektorów, żeby mogli przekazać je ludziom. Działowi komunikacji zleciłem już odpowiednie działania – plakaty, newsletter i tak dalej. Przed nami dużo pracy, centrala jest silnie zorientowana na zwiększanie konkurencyjności – musimy bardziej skoncentrować się na satysfakcji klienta.



Tu w Magdzie pojawia się niepokój, wie, że jest to sytuacja wymagająca szybkiej reakcji, jeżeli chce dbać o utrzymanie w firmie linii rzeczywistego angażowania pracowników. Widzi, że Grzegorz idzie drogą, którą bardzo szybko wróci na swoje stare, autorytarne tory zarządzania, a z wdrażania nowej strategii zamiast zachwytu klienta wyjdzie jak kiedyś – udawanie, że coś się robi i bylejąkość.

■ **Magda:** No właśnie, rozumiem, że to najważniejsze wyzwanie strategiczne na ten rok. I organizacja jest bardziej, niż kiedykolwiek wcześniej, gotowa żeby mu podołać. Badanie pokazało, że mamy zaangażowanych ludzi. Teraz powinniśmy wykorzystać ten potencjał, żeby zbudować silną identyfikację menedżerów i pracowników z nową strategią, a nie jedynie ją zakomunikować.

■ **Grzegorz:** Hmm, co masz na myśli?

■ **Magda:** Myślę, że powinniśmy włączyć pracowników w proces przekładania strategii na cele, zapytać ich o ewentualne przeszkody w realizacji tych celów i o wsparcie, którego będą potrzebować. Ostatnio też świetnie sprawdziła się Twoja gotowość do wejścia w dialog z pracownikami. Jestem przekonana, że tym bardziej przy wdrażaniu nowej strategii Twoja rola w komunikacji będzie miała kluczowe znaczenie.

■ **Grzegorz:** No dobrze, to, co mówisz, ma sens. Ale naprawdę nie mamy czasu. Najdalej w piątek musisz mi przedstawić szczegółowo, jak to widzisz.

■ **Magda:** Oczywiście, w piątek przyjdę do Ciebie ze szczegółami.



Magda już wie, że Grzegorz jej zaufał. Wychodzi ze spotkania na skrzydłach, a wracając do swojego biura, w głowie ma jedną myśl:

„A JEDNAK SIĘ DA!!!

I tak właśnie, mimo piętrzących się po drodze przeszkód, Zrelaksowana Magda z działu HR podniosła skuteczność Prezesa Grzegorza (który jeszcze pięć odcinków temu był bardzo Zestresowanym Prezesem Grzegorzem), doprowadziła do realnego zwiększenia zaangażowania menedżerów i pracowników i w konsekwencji sprawiła, że HR zdobył prawdziwie strategiczną pozycję w firmie.

A wszystko to dzięki:

- dobremu warsztatowi własnej pracy (przechodzeniu we wszystkim co robi przez kolejne kroki analizy, diagnozy, planowania, realizacji i kontroli),
- HR-owej kompetencji (dostarczanej jej w dużej mierze przez partnera – eksperta, który wsparł ją w realizacji założonych działań),
- konsekwencji,
- i jeszcze kapce odwagi.

Której i my Państwu życzymy w podejmowaniu wyzwań tak zawodowych, jak i osobistych.



O autorach:

URSZULA JABŁOŃSKA

Specjalizuje się w zakresie zarządzania oraz doskonalenia umiejętności menedżerskich, z kilkunastoletnim doświadczeniem w pracy trenerskiej i doradczej. Realizowała liczne projekty doradcze i szkoleniowe (m.in.: sesje dla zarządu, warsztaty doskonalące organizację, zarządzanie talentami, przygotowanie coachów i podopiecznych do procesu coachingu, oceny umiejętności kadry menedżerskiej metodą Assessment Center, audyty komunikacyjne, badania opinii pracowników, szkolenia menedżerskie, doskonalenie komunikacji wewnętrznej) dla takich firm, jak m.in.: Allegro, Bayer, Bunge, Coty, DHL, Ergo Hestia, Ericsson, Ernst & Young Global Services, Firma Chemiczna Dwory, Grundig, Gruner+Jahr, Grupa Heinz, Grupa ITI, Hexal, Hewlett-Packard, HP Global e-Business Operations, ING Bank Śląski, ING Nationale Nederlanden, Kimball Electronics, Kompania Piwowarska, Maspex, Netia, Nycomed, Pfizer, Philip Morris, Polbank, Polkomtel, Polska Telefonia Cyfrowa, Provident, Sanofi-Aventis, Schering, Siódemka, Südzucker Polska, Tauron, Telewizja Polska, Tieto, Tower Automotive, Vattenfall, Wyeth, Zentiva. Realizowała badania dotyczące wyzwań, jakie stoją przed menedżerami, komunikacją oraz obszarem zarządzania personelem w firmach.



■ WOJCIECH KURDA

Specjalista w zakresie diagnozowania organizacji oraz doskonalenia obszaru komunikacji wewnętrznej w firmach, z ponad 13-letnim doświadczeniem w pracy doradczej. Odpowiedzialny za realizację projektów badań opinii pracowników i audytów komunikacyjnych, w takich firmach jak: AXA, Danone, Grupa ITI, Grupa PZU, NEUCA, Pfizer, Philip Morris, Polkomtel, Raiffeisen Polbank, T-Mobile, Wyeth. Zrealizował projekty doradcze ukierunkowane na opracowanie strategii komunikacji wewnętrznej oraz doskonalenie mediów firmowych (intranet, wydawnictwa wewnętrzne) dla Bunge, Coty, ENEA, GAZ-SYSTEM, Grupa Żywiec, ING Bank Śląski, Kompania Piwowarska, PGL Lasy Państwowe, Sanofi, Südzucker, Vattenfall, Volkswagen Poznań. Przeprowadził sesje warsztatowe dla zespołów ds. komunikacji oraz szkolenia otwarte dla osób odpowiedzialnych za komunikację firmy, w których wzięło udział kilkuset menedżerów i specjalistów. Współautor badań dotyczących najważniejszych wyzwań dla komunikacji w polskich firmach oraz wyzwań dla HR.



■ JOANNA STĘPIEŃ

Specjalizuje się w doskonaleniu umiejętności interpersonalnych, prowadzeniu warsztatów doradczych oraz w projektach diagnostycznych. Przygotowywała i realizowała projekty szkoleniowe związane z zarządzaniem kompleksowością, zarządzaniem zespołem rozproszonym, komunikacją i współpracą międzykulturową, obsługą klienta w środowisku międzykulturowym, budowaniem zaangażowania pracowników, tworzeniem kultury organizacyjnej, wzmacnianiem współpracy w zespole oraz komunikacją firmy. Jej doświadczenie obejmuje również realizację audytów komunikacji wewnętrznej oraz projektów z obszaru HR ukierunkowanych na ocenę kompetencji, takimi metodami jak Assessment i Development Center, czy Ocena 360 stopni. Projekty szkoleniowe i doradcze prowadziła dla takich firm, jak m.in.: Allegro, Bunge, Capgemini Software Solutions Center, Colgate-Palmolive Services Poland, Ericsson, Grupa Żywiec, HP Global e-Business Operations, LUX MED, Maspex, Netia, PGL Lasy Państwowe, Südzucker Polska, Tauron Dystrybucja, Teva Pharmaceuticals, Volkswagen Poznań.



■ JOANNA MOŹDŻYŃSKA

Specjalizuje się w doskonaleniu umiejętności menedżerskich oraz w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Współpracuje zarówno z polskimi, jak i międzynarodowymi menedżerami na różnych poziomach zarządzania, wspierając ich rozwój także w długoterminowych procesach indywidualnego coachingu. Przygotowywała i realizowała projekty szkoleniowe związane z rozwojem umiejętności menedżerskich, umiejętności komunikacyjnych, efektywności osobistej, czy współpracy międzykulturowej. Realizuje także projekty z obszaru HR ukierunkowane na rozwój kompetencji, takie jak ocena umiejętności metodą Assessment Center, czy ocena 360 stopni. Projekty szkoleniowe i doradcze realizowała między innymi dla: Arcelor Mittal, Avon EMEA Finance Service Centre, Bunge, Capgemini Software Solution Center, Coloplast Shared Services, Ericsson, HP Global Business Center, Netia, VW Motor Polska.



Więcej o nas:

<http://gfmp.com.pl>

