

Planowanie strategiczne jest konieczne



Agnieszka Wolańska

jest prezesem zarządu firmy Will To Change Consulting Sp. z o.o. Od 2007 r. do czerwca 2014 r. odpowiadała za zasoby ludzkie w Netii. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie m.in. w obszarze HR w różnorodnych branżach.

Ostatnio odbyłam ciekawe spotkanie z prezesem jednej z międzynarodowych organizacji. Mam ogromny problem z HR. Powiedział. W firmie są wdrożone procesy oceny, systemy bonusowe, ale funkcjonują one w zupełnym odebraniu od biznesu.

Dyrektor ds. personalnych, młoda osoba z potencjałem, ma wiedzę z zakresu HR, ale nie potrafi tego połączyć z celami organizacji. Nie ma też wsparcia od menedżerów funkcyjnych, którzy nie rozumieją, jaką wartość dodaną może przynieść HR.

Mój rozmówca był bardzo doświadczonym i dobrze wykształconym menedżerem. Miał świadomość tego, co oznacza strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi i chciał wdrożyć to w swojej organizacji.

Przygotuj firmę do efektywnego funkcjonowania

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to dyscyplina, która łączy filozofię ZZL, taktyczne planowanie i praktykę z długoterminowymi celami organizacji. Jest niezbędnym fundamentem tego, aby zapewnić firmie przewagę konkurencyjną przez budowanie efektywnej struktury, kultury organizacyjnej, wartości dla pracownika, myślenie systemowe i odpowiednią strategię komunikacji. Przygotowuje organizację do efektywnego funkcjonowania na zmieniającym się coraz szybciej rynku, włączając w to takie kwestie jak spadek gospodarczy, kryzys lub konsolidacja rynku. Ekorozwój czy społeczna odpowiedzialność biznesu są również w kręgu tej dyscypliny, zwłaszcza w odniesieniu do wartości organizacji oraz

ich wyrażaniu przez podejmowane decyzje biznesowe.

W ubiegłym roku miałam okazję usłyszeć opinię innego prezesa, tym razem dużego banku, który stwierdził, że w dzisiejszych czasach, przy tak dynamicznych zmianach rynkowych tworzenie strategii nie ma sensu. Czy rzeczywiście?

Wyjdź od wizji i misji

Gdyby nie marzenia ludzi o dotarciu do Indii, nie odkryto by Ameryki, człowiek nie postawiłby nogi na Księżycu, a już wkrótce może na Marsie. Bez poczucia misji, wizji tego dokąd chce się dojść, dobrego strategicznego planowania i zapewnienia odpowiednich zasobów organizacyjnych nie byłoby to możliwe.

Wśród naszych przedsiębiorców jest wielu takich, którzy żywią głębokie przekonanie, że są w stanie utrzymać swoją organizację w takim kształcie, w jakim jest teraz. Dopóki pieniądze wpływają na konto, dopóty nie myślą o strategicznym planowaniu, o przygotowaniu organizacji na zmianę. Niestety rzeczywistość wokół nas zmienia się bardzo szybko. Firmy, które nie dostrzegają trendów rynkowych i nie nadążają za nimi, nie mają szans na przetrwanie.

Mimo zmieniających się czasów, wizja i misja nadal są niezbędne dla każdej organizacji. Potrzebne nie tylko do tego, aby zmotywować i zaangażować pracowników, ale by wzbudzić w nich pasję. Planowanie strategiczne podobnie jak planowanie operacyjne jest konieczne. Często, w efekcie, sam plan okazuje się bezużyteczny, gdyż od samego początku podlega wielu zmianom. Nie

zmienia to jednak fakt, że ważny jest kierunek podróży. Drogi dojścia mogą być różne, a kultura organizacyjna może się okazać latarnią pomagającą w dokonywaniu najlepszych wyborów.

Elastyczność to podstawa

„Pracownicy nie działają najlepiej i najbardziej twórczo, gdy są ściśle kontrolowani przez kierownictwo, umieszczeni w wąsko zdefiniowanych rolach i traktowani jak zło konieczne. Rozkwitają, gdy dostają szersze kompetencje, są zachęcani do współdziałania i czują realne wsparcie w osiągnięciu satysfakcji z pracy. Nie powinno zatem dziwić, że pobudzanie zaangażowania i zapewnienie środowiska, w którym człowiek może się rozwijać – daje namacalne korzyści, tak

jednostkom, jak i firmie”¹. Zbudowanie otwartej, elastycznej kultury organizacyjnej, nastawionej na klienta i osiągnięcie wysokich wyników nie jest łatwe. A przecież tylko taka kultura jest w stanie zapewnić organizacji sukces w zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości. Wymaga to konsekwencji, dyscypliny, zaangażowania interesariuszy i bardzo dobrego planowania strategicznego. HR może w tym pomóc. Może być katalizatorem zmian w organizacji, może zainspirować do stworzenia strategii biznesowej, jeśli takiej nie ma, a gdy jest – musi stworzyć strategię HR, która wspiera organizację w osiągnięciu jej celów.

„Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi to proces rozwoju zdolności organizacji do dostarczania nowych strategii organizacyjnych”². ■

¹ Tłumaczenie autorki na podstawie: R.E. Walton, *From control to commitment*; „Harvard Business Review”, March–April 1985, s. 77–84.

² Tłumaczenie autorki na podstawie: C. Mabey, G. Salaman, J. Storey, *Human Resource Management: A strategic introduction*, Oxford 1998, s. 25.