

Zdolność do dostarczania strategii organizacyjnych



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. Ma ponad 20-letnie doświadczenie w obszarze HR w różnorodnych branżach.

W styczniu 2015 r. występowałam na konferencjach EBDAYS we Wrocławiu i w Poznaniu z prezentacją: „Jak skutecznie zintegrować strategię HR ze strategią biznesową?” Na koniec jednej z konferencji padło z sali pytanie: Co zrobić, gdy nie ma strategii biznesowej?

Prezentacja dotyczyła konkretnego studium przypadku. Mówiła o firmie, w której pracowałam przez ponad siedem lat. Miałam szczęście współtworzyć w niej strategię biznesową, a w ślad za nią zbudować strategię HR. Jednak wiele osób na sali było zgodnych co do tego, że w ich firmach w ogóle nie ma strategii biznesowej, więc nie mają do czego dopasować strategii HR. Jaka więc może być rola HR w takich firmach?

W mojej karierze kilkakrotnie zaczynałam pracę w organizacjach, w których nie było strategii. Jest to częste zjawisko w oddziałach firm międzynarodowych, w których planowanie na poziomie lokalnym ogranicza się w dużej mierze do opracowania budżetów rocznych, czasami przygotowania estymacji na kolejne trzy lata. Centrale korporacyjne nie oczekują od dyrektora zarządzającego strategii. Nie **on ma** więc motywacji do tego, aby ją opracowywać. Często też menedżerowie nie są przygotowani do tego, żeby budować scenariusze strategiczne. Takie organizacje ograniczają się więc do realizacji tego, co zostało zatwierdzone w budżecie, a gdy nie udaje się zrealizować celów, pracownicy i ich szefowie bardzo chętnie narzekają, że cele były nierealne. I gdyby tylko ich posłuchano na etapie budżetowania, to cele sprzedażowe nie byłyby tak mocno wyśrubowane. Tak też było w jednej z firm, w której pracowałam. Międzynarodowa korporacja rozwijała się dynamicznie przez akwizycje. HR korporacyjny nie nadążał za zmianami. Nie było więc sensownych procesów korporacyjnych, które wspierałyby rozwój przywództwa

lub myślenie strategiczne. Raz do roku dyrektor zarządzający jechał wraz z dyrektorem finansowym do centrali na obronę budżetu. Menedżerowie nigdy nie uczestniczyli w tworzeniu strategii.

Gdy zorientowałam się w sytuacji, postanowiłam zacząć od wdrożenia dobrych praktyk HR. W firmie muszą dobrze działać procesy rekrutacji i selekcji, trzeba efektywnie zarządzać szkoleniami i rozwojem, niezbędny jest odpowiedni system oceny i model kompetencji. Te mechanizmy zawsze się sprawdzają. Na ówczesnym etapie funkcjonowania firmy istotny był również rozwój umiejętności przywódczych, menedżerskich i myślenia systemowego. Przygotowanie organizacji do zmiany sposobu działania trwało dwa lata.

Pewnego dnia centrala poinformowała nas, że został określony wspólny cel strategiczny – w ciągu pięciu lat każdy z oddziałów miał zająć na rynku krajowym drugie miejsce wśród firm z branży. Było to spore wyzwanie, bo większość z nich znajdowała się na siódmej bądź ósmej pozycji. Jednak dzięki wykonanej wcześniej pracy byliśmy przygotowani, aby się z nim zmierzyć.

Tym razem jednak nie wystarczyło przeliczenie budżetu w oparciu o wyniki zeszłego roku. Trzeba było dobrze przyjrzeć się rynkowi, sytuacji gospodarczej, naszej konkurencji, przejrzeć portfolio produktów, zrewidować dotychczasowy sposób działania.

Odpowiedzią było zaproszenie zespołu dyrektorów na wspólne warsztaty. Punktem wyjścia była wizja, a w następnych krokach określiliśmy nasz główny cel strategiczny. Musieliśmy odpowiedzieć sobie na kluczowe pytania: Jaki udział w rynku musimy zdobyć, jakie przychody osiągnąć i na jakim poziomie utrzymać koszty, aby zająć tę drugą pozycję?

Jednak nie tylko liczby były ważne. Istotą tej dyskusji była ocena luki, która powstała

¹ Tłumaczenie autorki na podstawie: C. Mabey, G. Salaman, J. Storey, *Human resource management: A strategic introduction*, Oxford 1998, s. 25.

między wyznaczonym celem a naszą dzisiejszą rzeczywistością, i zastanowienie się, co należy zmienić w sposobie działania. Pytań, na które musieliśmy znaleźć odpowiedź, było bardzo wiele. Czy powinniśmy zmienić strukturę firmy? Czy pomoże nam zmiana kultury organizacyjnej? Jak zmodyfikować nasz sposób dotarcia do klienta? Jaki wizerunek firmy powinniśmy budować? W jakim stopniu mogą nas ograniczać regulacje rynkowe? Jak niwelować negatywne skutki zmian? Jakich produktów potrzebujemy? Jaki musimy mieć zespół, jakie kompetencje, system oceny, system bonusowy itp.? Czy zespół naszych menedżerów jest gotowy do tych zmian? W ten sposób opracowaliśmy kluczowe inicjatywy strategiczne, te zaś dopiero zostały przełożone na cele roczne dla poszczególnych departamentów, zespołów i pracowników. W efekcie cel został osiągnięty. I choć zajęło to trochę więcej czasu, niż zakładał pierwotny plan, firma znalazła się na drugim miejscu nie tylko w kraju, ale również globalnie. W Polsce nie byłoby to możliwe, gdyby zespół menedżerski nie został do tego wcześniej przygotowany oraz gdyby nie funkcjonowały w firmie procesy HR-owe.

Brak strategii biznesowej często jest też problemem spółek polskich. Spółki te przez ostatnich 10, 15, 20 lat rozwijały się szybko na rosnącym rynku, teraz jednak sytuacja ulega zmianie. Dotychczasowe metody działania nie zawsze się sprawdzają. Trzeba znaleźć nowy sposób prowadzenia biznesu. Jeśli tego zabraknie, przyszłość spółki, nawet dużej, może stanąć pod znakiem zapytania. Gdy przyjrzymy się polskim spółkom giełdowym, bez problemu możemy znaleźć takie, które na przestrzeni kilku ostatnich lat mocno straciły na wartości. Oczywiście przyczyny takiego stanu mogą być różne, ale wśród nich na pewno znajdują się: brak strategii, brak pomysłów i brak odwagi do zmiany. Sytuację pogarszają również trzymanie się starych rozwiązań, brak umiejętności przywódczych i zarządczych potrzebnych do radzenia sobie w dużo trudniejszej sytuacji rynkowej. Może zatem nadszedł już czas, aby to HR prowokował właścicieli do zmian? „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi to proces rozwoju zdolności organizacji do dostarczania nowych strategii organizacyjnych”¹. ■