

# Zaczynać z wizją końca



## 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 Polsce nadal niewiele jest firm, w których HR jest zapraszany do rozmów na temat strategii biznesowej. Gdy jednak tak się już zdarzy, to czy jesteśmy gotowi, aby w pełni sprostać zadaniu? Co powinien wiedzieć HR, aby być pełnoprawnym uczestnikiem dyskusji?**

Wcześniej trafiałam do firm, w których była już gotowa strategia biznesowa, a ja musiałam stworzyć wspierającą ją strategię HR. Były też takie, w których strategii biznesowej w ogóle nie było. Wtedy zaczynałam pracę od rozwijania kompetencji przywódczych, myślenia strategicznego menedżerów, zarządu i inspirowałam do prac nad strategią biznesową.

Tym razem miało być zupełnie inaczej. Pracę w nowej firmie miałam rozpocząć 1 marca. Już na dwa tygodnie przed tą datą byłam zapraszana na spotkania. Uczestniczył w nich również nowy prezes spółki, który poznawał firmę. Poszczególne pionierzy prezentowali swoją strukturę, działania i osiągnięcia. Był to świetny sposób na wdrożenie w nową branżę. Gdy rozpoczęłam pracę, spędziłam wiele czasu na spotkaniach z różnymi osobami w firmie, a wszystko po to, aby jak najlepiej zrozumieć biznes i jego specyfikę.

Jednocześnie miałam to szczęście, że zostałam zaproszona do wzięcia udziału w spotkaniach zarządu, w czasie których dyskutowana była nowa strategia biznesowa. Taka sytuacja była zupełnie wyjątkowa.

Moje działania na początku zatrudnienia zmierzały do tego, żeby jak najszybciej poznać środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Musiałam dość szybko zorientować się, jak wygląda struktura organizacyjna, jak funkcjonują procesy, jakie obowiązują procedury? Co działa, a co nie działa? Czy praktyka HR wspiera osiąganie wyników finansowych i biznesowych? Czy istniała strategia HR? Jeśli tak, to na czym się koncentrowała? Czy

była spójna ze strategią biznesową? Co jest największą bolączką organizacji? Jak wygląda komunikacja? Jaki obowiązuje styl zarządzania? Na jakim poziomie jest motywacja i zaangażowanie pracowników? Jakie normy i zasady obowiązują w organizacji? Jakie są doświadczenia w pozyskiwaniu i utrzymaniu wartościowych pracowników? Na te i wiele innych pytań szukałam odpowiedzi, obserwując, słuchając, czytając i rozmawiając z ludźmi.

W praktyce firmy nie było tworzenia szczegółowych raportów dotyczących zatrudnienia, fluktuacji, rotacji, absencji, rekrutacji, szkoleń itp. Zdobyłam je z niemałym trudem. Udało mi się również zapoznać z raportami wyników finansowych spółki. Interesowało mnie także, jakimi raportami dysponował pionier sprzedaży. Chciałam sprawdzić, do jakiego poziomu schodzą one w dół organizacji. Na ile menedżerowie są w stanie dokładnie monitorować działania swoich zespołów? Czy sprzedawca ma raport, który pomaga mu ocenić, czy jego sprzedaż idzie zgodnie z planem i w związku z tym, czy może liczyć na swoją prowizję lub premię?

Podobne działania dotyczyły również innych obszarów w organizacji.

Równoległe musiałam pogłębiać wiedzę na temat środowiska zewnętrznego. Oprócz bieżącego śledzenia trendów ekonomicznych, poziomu PKB, inflacji, bezrobocia itp., ważne było pogłębienie wiedzy na temat samej branży i firm konkurencyjnych, w sensie zarówno komercyjnym, jak i pracowniczym. Analizy pokazujące udział w rynku poszczególnych konkurentów, wzrosty lub spadki sprzedaży, podejmowane działania marketingowe itp. okazały się nieocenione. Tę wiedzę dopełniało śledzenie informacji pojawiających się w mediach i wnioskowanie o stanie branży na podstawie m.in. wyników ogłaszanych

przez konkurentów. Omawianie tych tematów na spotkaniach zarządu i spotkaniach operacyjnych, w zestawieniu z wynikami poszczególnych segmentów rynku, a także rozmowy z kolegami z marketingu, sprzedaży, pionu operacyjnego i finansów – stanowiły dla mnie główne źródła wiedzy.

Po analizie i diagnozie sytuacji, przystąpiłam do opracowania strategii. Zgodnie ze stwierdzeniem Kurta Lewina: „nic o nas bez nas” chciałam w proces wciągnąć zarówno zespół HR, jak i kluczowych menedżerów w organizacji.

Niestety już po pierwszych rozmowach wiedziałam, że praktyki, które chciałabym wprowadzić w firmie, są dla wielu osób czystą abstrakcją. Dotyczyło to moich pracowników, kolegów, ale też członków zarządu. Na początku miałam zrozumienie i wsparcie tylko (a może aż) w osobie prezesa. Dlatego też pierwszą wersję strategii HR przygotowałam samodzielnie po dwóch miesiącach pracy, konsultując ją właśnie z nim. Po uzyskaniu akceptacji, skupiłam się na elementach taktyki, które miały być zrealizowane w pierwszym roku. I tylko ten krótki plan przedstawiłam zarządowi, menedżerom i pracownikom w departamencie HR.

Wraz z przystąpieniem do implementacji planu, zadbałam, aby na początku rozwiązać najbardziej pilne i ważne kwestie, by już na samym początku pokazać skuteczność HR. Przekonać pracowników i menedżerów, że HR może być pomocny.

By mówić o skutecznym wdrożeniu strategii firmowej, nie da się pominąć stworzenia zdrowych podstaw funkcjonowania organizacji z perspektywy HR.

Wraz z zespołem zweryfikowaliśmy opis i wyceny stanowisk, została zbudowana siatka płac. Stworzyłam politykę wynagradzania. Zdobyłam zgodę zarządu na dwuletni plan porządkowania poziomu wynagrodzeń, tak aby uzyskać spójność wewnętrzną i zewnętrzną. W trzecim i czwartym kwartale rozpoczęliśmy prace nad uporządkowaniem systemu ocen oraz systemu premiowania, aby można było w nowy rok wejść już z nowymi rozwiązaniami wspierającymi naszą strategię biznesową. Rozpoczęliśmy też pracę nad słownikiem kompetencji. Uruchomiliśmy również nowe

kanały komunikacji. Rozpoczęłam współpracę ze związkami zawodowymi.

Kolejnym krokiem było zorganizowanie warsztatów dla 200 menedżerów, w czasie których mieli się zapoznać ze strategią biznesową i pracować nad nowymi wartościami firmy.

W ciągu pierwszych sześciu miesięcy kształtował się też mój zespół. W pełnym składzie mogliśmy realizować kolejny plan dopiero od nowego roku. W efekcie, po ponad 12 miesiącach pracy, przedstawiłam całemu zarządowi, pełną, odświeżoną strategię HR.

Główne założenia strategii obowiązywały, co rozumiałe, przez wiele lat. Ewoluowała tylko taktyka. Była ona dostosowywana do zmieniającej się wokół nas rzeczywistości. Dbaliśmy, aby wszystkie działania były spójne i wspierały wspólny cel.

Wielką przyjemnością było dla mnie spotkanie z koleżanką, dyrektorem sprzedaży, która właśnie ukończyła studia MBA. Przyszła do mojego gabinetu podekscytowana i powiedziała, że jest bardzo dumna, bo wszystko, o czym się mówi na uczelni w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, funkcjonuje w naszej firmie! Na przestrzeni lat wielu menedżerów wyrażało zdziwienie, jak to się udało, że te wszystkie procesy są takie spójne, choć wdrażane w różnych momentach. W takich momentach uśmiechałam się i przywoływałam słowa Stevena Coveya: „Bo trzeba zaczynać z wizją końca”.

„W teorii strategia jest systematycznym procesem: najpierw myślimy, potem działamy. Najpierw formułujemy, potem wdrażamy. W praktyce, realizowana strategia może pojawiać się jako odpowiedź na zmiany sytuacji”<sup>1</sup>. ■

W teorii strategia jest systematycznym procesem: najpierw myślimy, potem działamy. Najpierw formułujemy, potem wdrażamy. W praktyce, realizowana strategia może pojawiać się jako odpowiedź na zmiany sytuacji.

<sup>1</sup> H. Mintzberg, *Crafting strategy*, Harvard Business Review, July–August 1987, s. 66–74.