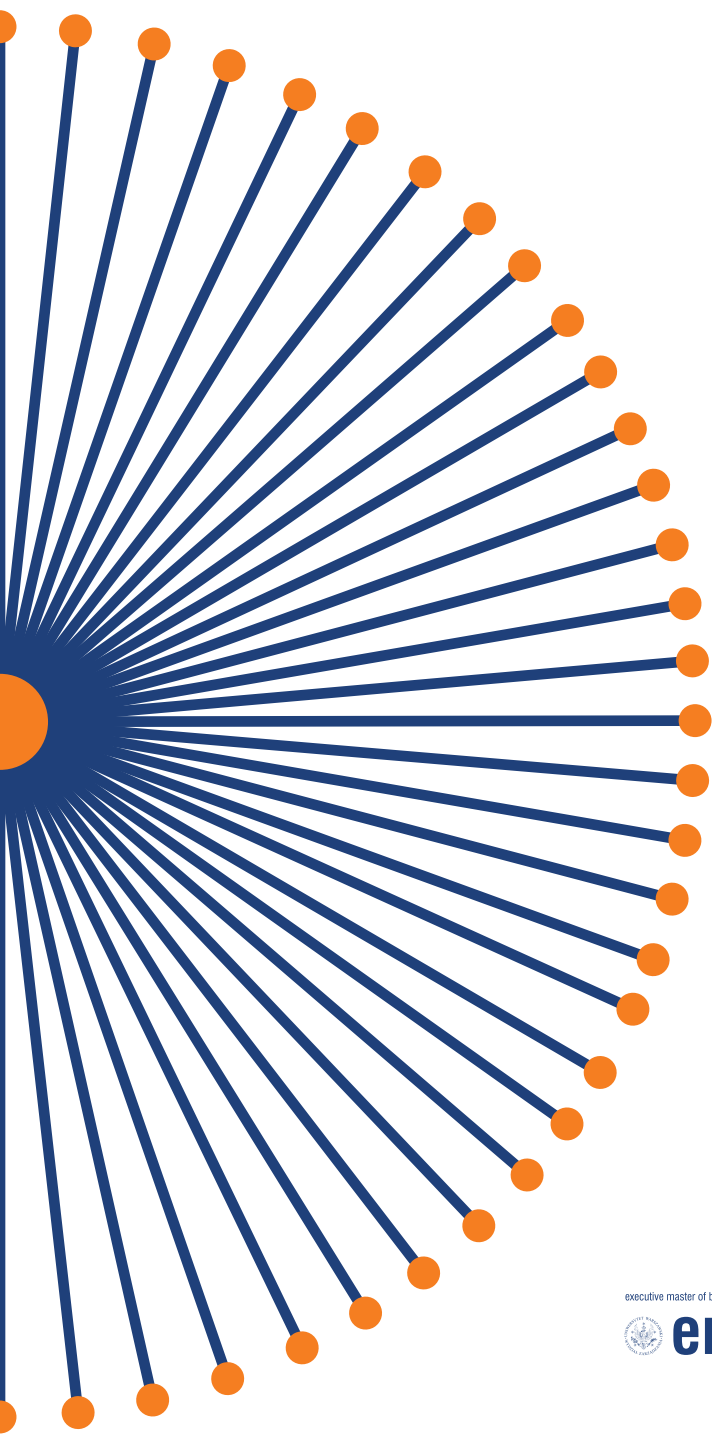


perspektywa hr

Raport Perspektywa HR

Priorytet: rozwój liderów



Raport Perspektywa HR

2013

Autorzy raportu:



dr Michał Zdziarski – adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym, przywództwie i badaniach sieci współpracy zespołów kierowniczych. Autor innowacyjnego programu rozwoju liderów „Niewidzialne Przywództwo”. Prowadzi program badań Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



dr Tomasz Ludwicki – doktor nauk ekonomicznych, Dyrektor Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW oraz adiunkt w Zakładzie Zarządzania Strategicznego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Wykładowca specjalizujący się w zarządzaniu strategicznym oraz zarządzaniu procesami organizacyjnymi. Prowadził zajęcia na uczelniach zagranicznych w tym m.in. University of Illinois, Lund University oraz Hochschule für Philosophie w Monachium. Jako badacz organizacji zajmuje się problematyką zarządzania strategicznego, doradztwa organizacyjnego i relacji między konsultantem a klientem w projektach doradczych. Realizował projekty doradcze dla firm polskich i międzynarodowych poświęcone formułowaniu i wdrażaniu strategii, projektowaniu procesów i struktur organizacyjnych, a także projekty szkoleniowe.



dr Anna Pawłowska – absolwentka Wydziału Psychologii i Zarządzania UW. Obecnie adiunkt na Wydziale Zarządzania UW, w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania. Kierownik badań w ponadnarodowym projekcie dotyczącym rynku pracy oraz kierownik merytoryczny studiów podyplomowych finansowanych z EFS. Pełni funkcję zastępcy członka Podkomitetu Monitorującego PO KL 2007-2013 dla Województwa Mazowieckiego. Jej zainteresowania naukowe dotyczą psychologii zarządzania, strategii personalnej, przedsiębiorczości oraz zachowań pracobiorców na niepewnym rynku pracy.



Małgorzata Wnęk – Kolaska - jest ekspertem z wieloletnim doświadczeniem w obszarze HR. Pracowała w zespole doradczym Ernst&Young, Capgemini, PwC (PricewaterhouseCoopers). Obecnie jest Senior Managerem, Leaderem Zespołu Human Capital w Deloitte Business Consulting S.A. Od wielu lat doradza w zakresie projektowania i wdrażania rozwiązań biznesowych w obszarze HR. Jest ekspertem w zakresie strategii rozwoju potencjału i licencjonowanym praktykiem wiodących narzędzi badawczych. Jest także wykładowcą seminariów i konferencji poświęconych tematyce zarządzania zasobami ludzkimi, jak również autorem wielu publikacji z dziedziny HR i wykładowcą studiów podyplomowych.



Karolina Łudzińska - jest Koordynatorem ds. Projektów w Międzynarodowym Centrum Zarządzania UW oraz doktorantką Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie. W swojej pracy zajmuje się marketingiem i komunikacją, ale także społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, której poświęciła szereg publikacji naukowych. Była Dyrektorem Programowym Polskiej Rady Dyrektorów Personalnych międzynarodowego stowarzyszenia firm The Conference Board.

Wydawca: Fundacja na Rzecz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
Opracowanie: Międzynarodowe Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
Redakcja: Karolina Łudzińska, Międzynarodowe Centrum Zarządzania UW
Skład i projekt graficzny: D2B Sp. z o.o., Warszawa



Szanowni Państwo,

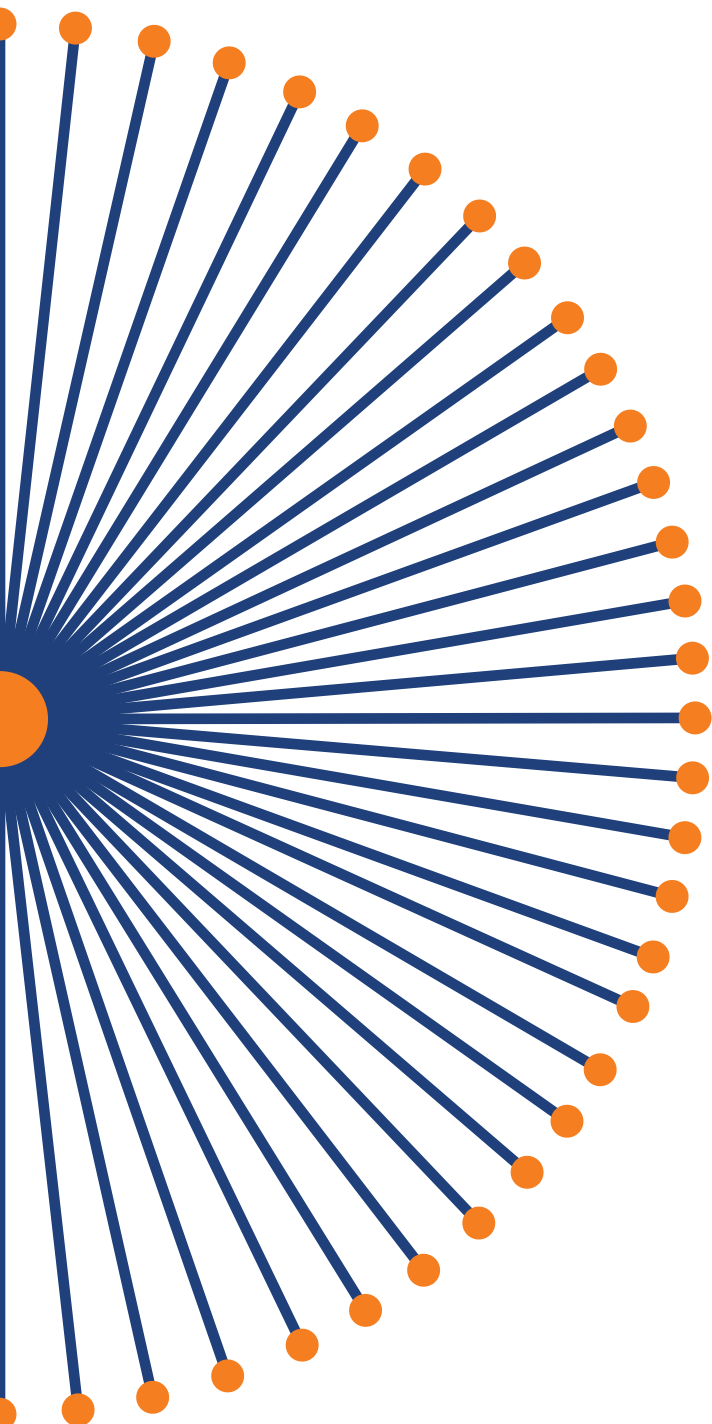
Przedstawiamy wyniki projektu badawczego „Perspektywa HR”, który zrealizowaliśmy w Międzynarodowym Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego we współpracy z PwC, PKN Orlen i PSZK. W badaniu wzięło udział blisko 70 liderów HR z grona 500 największych przedsiębiorstw działających w Polsce. Interdyscyplinarny zespół badawczy, w którego składzie znaleźli się specjaliści od zarządzania strategicznego, zarządzania personelem, psychologii, prawa pracy, kognitywistyki i pedagogiki, poszukiwał odpowiedzi na pytania o uwarunkowania wzrostu przedsiębiorstw i priorytety zespołów HR. Interesowały nas trendy, znaczenie kluczowych relacji liderów HR z innymi menadżerami, edukacja menadżerska i przywództwo. Badania rozpoczęliśmy od sesji focusowej i wstępnych wywiadów, w trakcie których doświadczeni praktycy udzielili nam istotnych wskazówek odnośnie kierunków badań. Chciałbym podziękować Wiesławie Czarneckiej, Arturowi Czynczykowi, Annie Kozińskiej, Adamowi Opalińskiemu i Beacie Stoli za cenne uwagi, które pomogły nam dopracować projekt właściwych badań.

W trakcie projektu ponad 20 dyrektorów personalnych zaprosiło nas do świata swoich organizacji, otwartości dzieląc się dogłębными obserwacjami i wieloletnią wiedzą praktyczną. Za wszystkie te rozmowy i każdą z osobna chciałem serdecznie podziękować. Miło nam było słyszeć, że pytania, które zadajemy, pozwalają usystematyzować praktykę działań i znaleźć czas na refleksję nad dalszymi ich kierunkami. Nasz projekt badawczy wydaje się wzorcowym przykładem tego, że współpraca między biznesem a środowiskiem akademickim jest możliwa i obustronnie korzystna. W raporcie wykorzystujemy niewielką część cytatów z przeprowadzonych wywiadów, ale interpretacja całości wyników nie byłaby możliwa bez zaznajomienia się z pełnym materiałem i wieloma kontekstami badanych firm i branż. Dane zgromadzone w naszym projekcie służą nam do także do rozwoju nauki – na ich podstawie przedstawimy referat na międzynarodowej konferencji prestiżowego stowarzyszenia Academy of International Business w Pekinie w 2014 roku.

Chciałbym podziękować partnerom, bez których ten projekt nie mógłby zaistnieć: Arturowi Kaźmierczakowi z PwC, Rafałowi Sekule i Małgorzacie Maliszewskiej-Miętek z PKN Orlen S.A., Piotrowi Palikowskiemu, Marcinowi Kasperkowi i Agnieszce Szeffler z PSZK. Osobiste podziękowania kieruję też do Małgorzaty Wnęk-Kolaski, która była pełnoprawnym członkiem zespołu badawczego, zaangażowanym w projekt i realizację badania na każdym etapie prac, pomimo zmiany afiliacji korporacyjnej w trakcie jego trwania. Znaczącego wsparcia organizacyjnego udzieliła nam Fundacja na Rzecz Wydziału Zarządzania kierowana przez dr Roberta Pietrusińskiego.

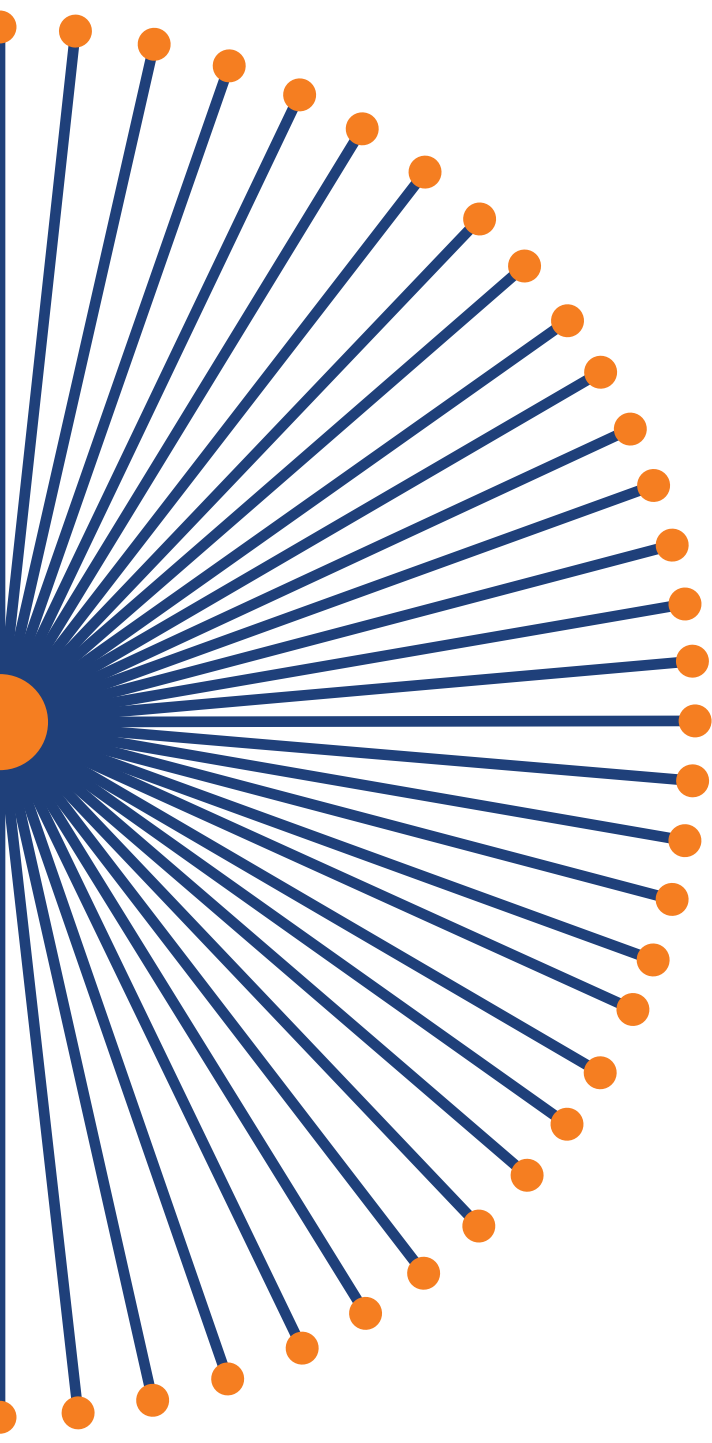
Mam nadzieję, że przedstawione w raporcie najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań okażą się przyczynkiem do dalszych starań o podnoszenie poziomu zarządzania. Program badawczy Międzynarodowego Centrum Zarządzania UW ma ambicję dalej rozwijać współpracę pomiędzy światem akademickim i praktykami, odpowiadającymi za kierowanie wiodącymi firmami w Polsce.

Dr Michał Zdziarski
Dyrektor Programu Badań
Międzynarodowe Centrum Zarządzania
Uniwersytet Warszawski



Spis Treści:

Perspektywy rozwoju	str 5
Przywództwo. Nieostrzegane wymiary	str 7
Relacje Dyrektorów HR w organizacji	str 10
Rozwój liderów. Co nas czeka w edukacji menadżerskiej?	str 11
Zachowanie równowagi a rozwój liderów	str 11
Wyzwania	str 13
Przyszłość HR	str 14
Podsumowanie	str 15
Metodologia badania	str 15



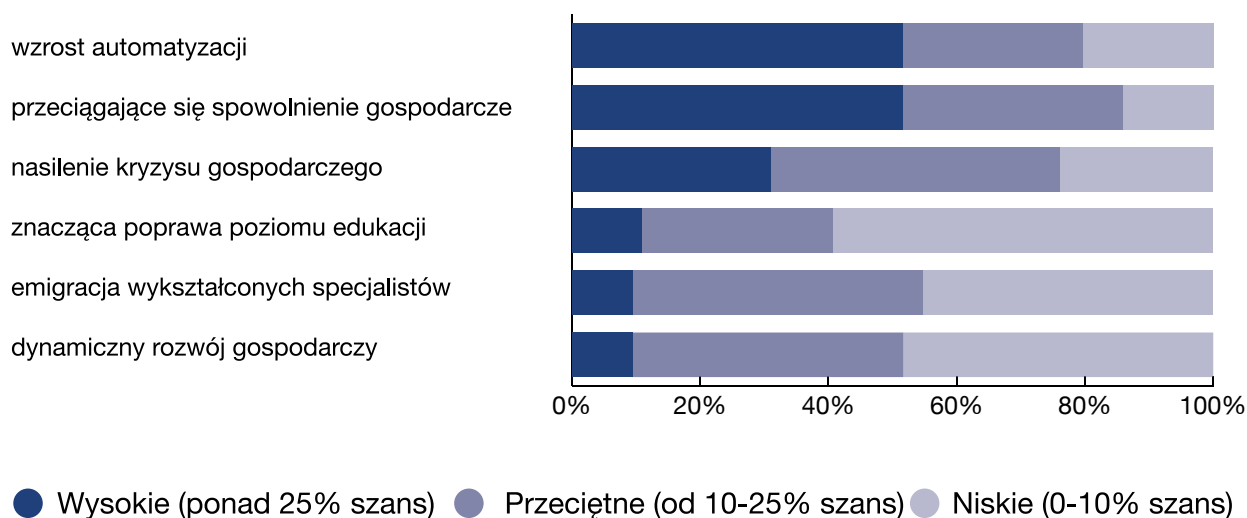
Perspektywy rozwoju

Blisko trzy czwarte biorących udział w badaniu liderów HR oczekuje wzrostu swoich firm w stosunku do ubiegłego roku, z czego blisko 24% spodziewa się dynamicznego wzrostu. Jest to wynik zaskakujący, zwłaszcza że w badaniu uczestniczyli dyrektorzy największych 500 przedsiębiorstw działających w Polsce. O ile okresy dynamicznego wzrostu są stosunkowo częstym zjawiskiem wśród małych i średnich przedsiębiorstw, taki rozwój jest trudny do osiągnięcia w wielkich korporacjach. Warto też zauważyć, że tylko 5% dyrektorów personalnych oczekuje niewielkiego spadku wielkości ich firm, a żaden z respondentów nie spodziewa się spadku dynamicznego. Wobec powszechnych sygnałów gorszej koniunktury gospodarczej w Polsce, optymistyczne oczekiwania dyrektorów personalnych mogą wydać się zaskakujące.

Prognozy dotyczące ogólnej koniunktury gospodarczej w dłuższym okresie czasu, wskazują jednak na zdecydowanie mniejszy optymizm dyrektorów personalnych. Ponad połowa przypisuje wysokie prawdopodobieństwo scenariuszowi przeciągającego się spowolnienia gospodarczego do 2020 r., co pozwala przyjąć ten scenariusz jako bazowy. Scenariusz pesymistyczny – nasilenie się kryzysu gospodarczego do 2020 r. za wysoce prawdopodobny uznaje 31% respondentów. Tylko 9% badanych przypisało wysokie prawdopodobieństwo optymistycznemu scenariuszowi powrotu do dynamicznego rozwoju gospodarczego w Polsce w perspektywie 2020 r.

Wykres nr 1. Scenariusze 2020 - prawdopodobieństwo wystąpienia zjawisk

Ocena prawdopodobieństwa



„Priorytetem dla HR na najbliższe dziesięć, piętnaście, dwadzieścia lat jest rozwój ludzi, gdyż będą wygrywały te firmy, które będą miały najlepszą kadrę. Wyzwaniem pozostaje jak uruchomić w firmie procesy, które nie będą brały pod uwagę programów typu high potentials, które motywują 10 - 15 osób, a demotywują pozostałe sto pięćdziesiąt, nie zakwalifikowanych do programu. Należy wspierać pracowników z największym potencjałem, ale motywować wszystkich. To jednocześnie szansa i przyszłość HR.”

Artur Czynczyk, Członek Zarządu, Dyrektor Pionu Zarządzania Kadrami, Budimex S.A.

„W czasach nieustannych zmian, które codziennie oswajamy i przyzwyczajamy się do ich prędkości, kluczowym wyzwaniem jest adaptowalność do nowej kultury organizacyjnej wewnątrz oraz nowej sytuacji rynkowej na zewnątrz organizacji.”

Kamila Skorupińska, Dyrektor Spraw Pracowniczych na Polskę i Czechy, Członek Zarządu, CEMEX Polska Sp. z o.o.

Zdaniem dyrektorów HR przeciągające się spowolnienie polskiej gospodarki może potrwać nawet do 2020 roku. Z drugiej strony, coraz większa część działań w firmach będzie automatyzowana, głównie w związku z rozwojem technologicznym. W efekcie obydwu trendów można się spodziewać dalszego ograniczenia zatrudnienia w największych przedsiębiorstwach. W związku z postępem automatyzacji, 68% dyrektorów HR, którzy wzięli udział w naszym badaniu, oczekuje ograniczenia zatrudnienia w swoich firmach o ponad 10% do 2020 roku. Jednocześnie 25% dyrektorów spodziewa się redukcji zatrudnienia o więcej niż 25%. Liderzy HR są sceptyczni odnośnie perspektyw znaczącej poprawy edukacji w Polsce - aż 60% badanych ocenia prawdopodobieństwo takiego procesu jako niskie. Co ciekawe, większość dyrektorów personalnych uważających, że znacząca poprawa systemu edukacji w Polsce będzie miała miejsce jednocześnie deklaruje, że pozostanie to bez znaczenia dla perspektyw zwiększania zatrudnienia w ich firmach.

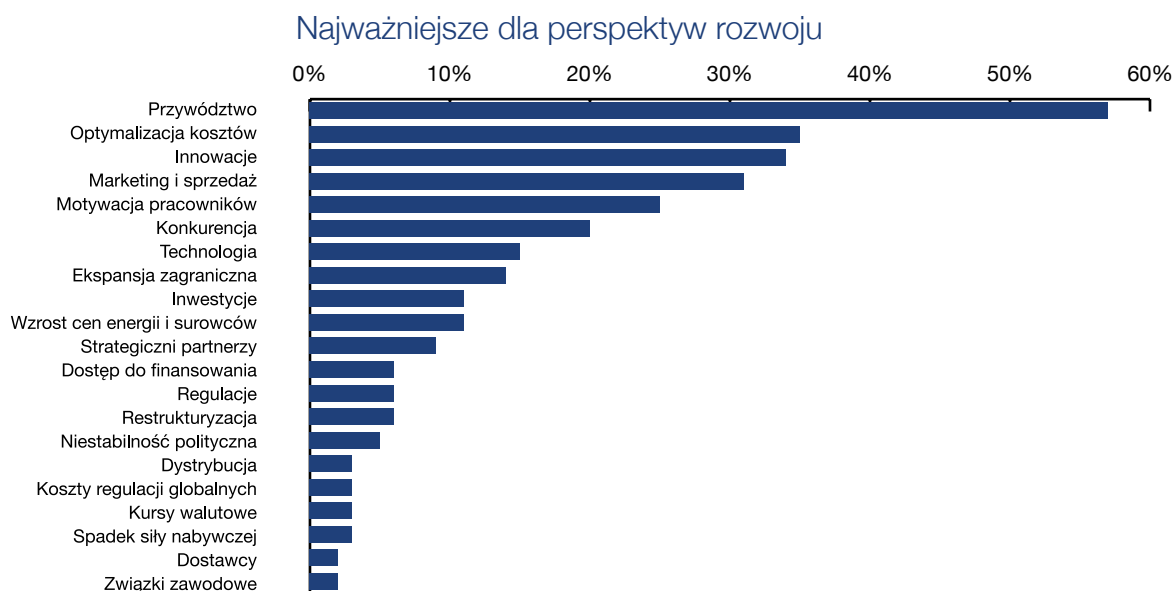


Z punktu widzenia Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, najistotniejszym wnioskiem płynącym z badania „Perspektywa HR” jest sceptyczna ocena możliwości poprawy jakości edukacji w Polsce i jej ewentualnego wpływu na zwiększenie zatrudnienia w firmach. A przecież, w dużej mierze to właśnie pracodawcy mają wpływ na poprawę standardów systemu edukacyjnego w Polsce, głównie poprzez współpracę z placówkami edukacyjnymi. Biorąc pod uwagę ideę projektu Biznes dla edukacji, który realizujemy wspólnie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, współpraca pracodawców z placówkami edukacyjnymi jest niezbędna aby zmniejszyć poziom niedopasowania kompetencyjnego na polskim rynku pracy oraz wesprzeć procesy rekrutacyjne w przedsiębiorstwach i tym samym – ograniczyć bezrobocie wśród młodych. Sceptyczne, bierne podejście do korzyści jakie może dać firmom działanie na rzecz edukacji jest więc niepokojące i należy je raczej zamienić na aktywność w tym zakresie. Zwłaszcza, że zgodnie z wynikami badania, jedne z najważniejszych elementów wpływających na rozwój przedsiębiorstw to: efektywność oraz optymalizacja kosztów. Tymczasem, dzięki kooperacji na linii biznes-edukacja, firmy mają szansę na wyławianie talentów oraz kreowanie wizerunku rzetelnego pracodawcy wśród swojej potencjalnej, przyszłej kadry, przez co zwiększają swoją przewagę konkurencyjną oraz wygrywają w rywalizacji o najlepszych pracowników. Przekłada się to również na efektywność, ponieważ wyselekcjonowana, skuteczna kadra wpływa zarówno na pozytywne wyniki finansowe przedsiębiorstwa, jak i na optymalizację kosztów.

Piotr Palikowski, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami

Jednym z celów jakie przyświecały naszemu projektowi badawczemu był zrozumienie uwarunkowań, od których może zależeć dynamika rozwoju przedsiębiorstw. Poprosiliśmy uczestników badani o wybranie trzech, ich zdaniem najważniejszych, spośród kilkunastu czynników, które mogą mieć fundamentalne znaczenie dla perspektyw rozwoju przedsiębiorstw. Hierarchia odpowiedzi w kolejności wskazań jest następująca: przywództwo (wskazane przez 56,9% badanych), optymalizacja kosztów (35,4%), innowacje (33,8%), marketing i sprzedaż (33,8%) i motywacja pracowników (24,6% wskazań).

Wykres nr 2: Najważniejsze czynniki dla perspektyw rozwoju firm



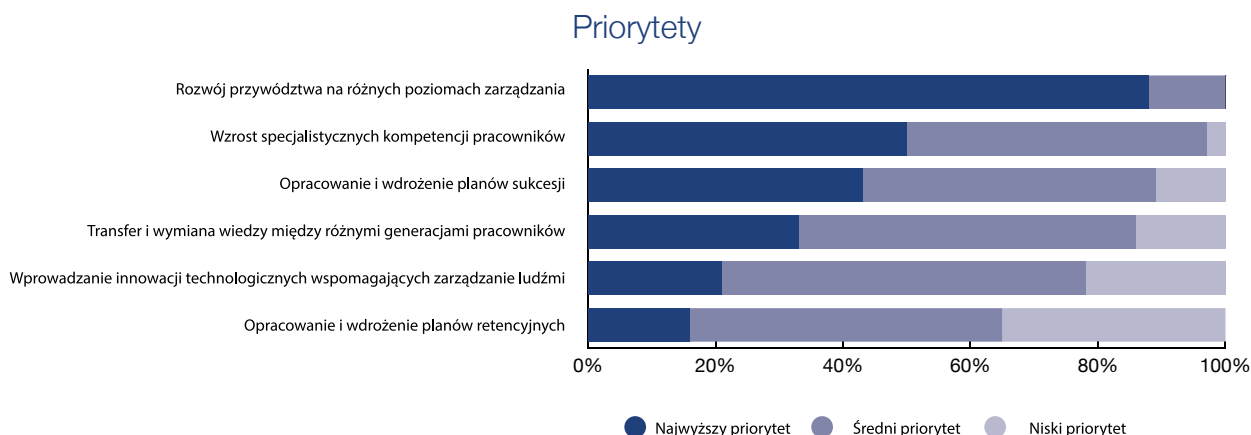
Perspektywa HR, sama w sobie ciekawa, staje się jeszcze bardziej interesująca, gdy ją zestawimy z perspektywą prezesów firm oraz szefów HR w skali globalnej. Interesującym zjawiskiem jest zbliżenie odpowiedzi respondentów badania „Perspektywa HR” do odpowiedzi prezesów. Problem polega na tym, że perspektywa HR jest taka, jak perspektywa prezesów firm na świecie, ale już nie w Polsce (mam tu na myśli np. podkreślanie znaczenia rozwoju liderów). Na naszym podwórku priorytety zarządu i funkcji kadrowej wydają się być znacznie mniej zbieżne. Takie wnioski można wysnuć z porównania „Perspektywy HR” z prowadzonym przez PwC badaniem „The Global CEO Survey” oraz „Perspektywą Prezesów” – badaniem UW. Nasuwa się pytanie, czy to polscy szefowie HR są tak (wiele bardziej niż prezesi) progresywni, czy też może wyniki te świadczą o ich oderwaniu od polskiej rzeczywistości biznesowej? A może po prostu – co wydaje mi się prawdopodobne – w każdym z tych badań zadawano nieco inne pytania? Patrząc z kolei na prowadzone przez PwC analizy priorytetów szefów funkcji HR w skali globalnej, rozwój talentów (w tym liderów) ponownie jest najważniejszym zagadnieniem. Kolejne miejsca „na podium” są już jednak zupełnie różne niż w „Perspektywie HR”. Zajmują je międzynarodowa mobilność pracowników oraz modyfikacja systemów wynagrodzeń. O ile nie dziwi, iż dla polskich HR-owców kwestia mobilności nie jest kluczowa (rzadko są za nią odpowiedzialni), o tyle rozbieżne spojrzenie na systemy wynagrodzeń jest już nieco zaskakujące. Wydaje się bowiem, że i w Polsce jest w tym obszarze wiele do zrobienia. Może będzie on bardziej zaakcentowany w kolejnej edycji badania?

Artur Kaźmierczak, Partner PwC, Lider zespołu HR Consulting

Przywództwo. Niedostrzegane wymiary

Z badań ilościowych wynika, że dyrektorzy personalni traktują rozwój przywództwa, jako cel o najwyższym priorytecie i kluczowy czynnik warunkujący rozwój firmy. Te wyniki skłoniły nas do zadania pytań o istotę przywództwa i opis własnych doświadczeń zawodowych, w których fenomen przywództwa miał największe znaczenie. Naszym celem było zrozumienie, co konkretnie kryje się pod pojęciem przywództwa, którego rozwojowi dyrektorzy personalni nadają najwyższy priorytet.

Wykres nr 3: Działania mające najwyższy priorytet w organizacji w perspektywie do 2020 roku



Nasza analiza przedstawiona jest na podstawie wywiadów bezpośrednich, których celem było zrozumienie, co konkretnie kryje się pod pojęciem przywództwa, którego rozwojowi dyrektorzy personalni nadają najwyższy priorytet. Do opracowania wywiadów zastosowaliśmy metodę analizy treści. Szukaliśmy zależności między pojęciami i opisami zachowań, które pojawiały się w swobodnych wypowiedziach dyrektorów personalnych, a wymiarami nowoczesnego przywództwa organizacyjnego zaproponowanymi przez N. Driesa i R. Pepermansa (2012) w wiodącym czasopiśmie naukowym „Human Resource Management”. Autorzy stworzyli go w oparciu o opisywane w literaturze wymiary przywództwa, które poddali weryfikacji w obszernych badaniach przeprowadzonych wśród menedżerów personalnych oraz dyrektorów wyższego i średniego szczebla.

Model obejmuje cztery główne wymiary i skale pozwalające badać kompetencje przywódcze. Pierwszy wymiar to **umiejętności analityczne**, które obejmują ciekawość intelektualną, przenikliwość strategiczną, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Kolejny to **sprawność uczenia się** identyfikowana na podstawie motywacji do uczenia się, inteligencji emocjonalnej i adaptacyjności. Wymiar **energia i motywacja** jest analizowany na podstawie oceny stopnia orientacji na wyniki, wytrwałości i zaangażowania. Ostatni wymiar to **kształt przywództwa**, na który składają się: motywacja do przewodzenia, autopromocja i wrażliwość na potrzeby interesariuszy. Zaletą tego modelu jest to, że daje całościowy obraz przywództwa definiowanego przez zbiór zachowań, które łącznie składają się na opisywany fenomen. Analizując treści wywiadów sprawdzaliśmy zbieżność przedstawianych zachowań z teoretycznym modelem.

W odpowiedziach naszych respondentów dominuje opis przywództwa przez zachowania występujące w wymiarze: kształt przywództwa. W spontanicznych wypowiedziach na temat istoty przywództwa najrzadziej występowały zachowania składające się na wymiar: energia i motywacja. Wyłania się z tego przekonanie, że rolą przywódcy ma być przede wszystkim przekazywanie wizji oraz inspirowanie innych. Dyrektorzy, z którymi rozmawialiśmy często wskazywali na kluczowe znaczenie umiejętności wpływania na innych, której źródłem jest osobista charyzma i wiarygodność.

„Przywództwo to umiejętność pociągnięcia ludzi za sobą i umiejętność angażowania ich do wykonywania konkretnych działań oraz akceptowania i wprowadzania w życie zmian, którym organizacje podlegają.”

Konrad Lipski, Dyrektor Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
ENERGA-OBRÓT S.A.

„Przywództwo to umiejętność inspirowania, zapewnienia strategicznych zasobów i takiej współpracy z ludźmi, by osiągały coraz lepsze wyniki. Przywództwo jest czymś innym niż zarządzanie, które dotyczy zadań tu i teraz, zaś przywództwo – tego co jutro i pojutrze. Przywództwo otwiera drzwi i pokazuje, że nie trzeba się bać przez nie przejść.”

Grażyna Rzehak – Majcherek, Head of HR, Członek Zarządu,
Grupa Żywiec S.A.



W ramach wymiaru *kształt przywództwa* respondenci nie wskazali, jako charakterystycznego dla lidera dążenia do zwiększenia swojej zauważalności. Niewielu dyrektorów zwróciło uwagę na znaczenie umiejętności budowania długoterminowych relacji z klientami czy interesariuszami. Na tle całych badań dość wyjątkowa wydaje się wypowiedź:

„Przywództwo to gotowość organizacji do odnajdywania rozwiązań w szybko rozwijającym się, dynamicznym środowisku, które będą przynosiły korzyści w sposób angażujący pracowników i jednocześnie przynoszący dla nich wartość.”

*Agnieszka Przybyłek, HR Director Poland, Russia, Ukraine & CIS,
Brown-Forman Polska Sp. z o.o.*



Najmniej zachowań przywódczych respondenci wskazali z wymiarów *energia i motywacja* oraz *sprawność uczenia się*, czyli tych, które wiążą się z umiejętnościami zarządzania sobą. Wprawdzie zwrócono uwagę na znaczenie ogólnie pojętego zaangażowania, ale nie pojawiły się sygnały, że przywódca potrafi działać wytrwale mimo niekorzystnych warunków. Ponadto w ramach tego wymiaru tylko pojedyncze osoby zwracały uwagę na to, że przywódca radzi sobie ze stresem i niejednoznacznością, wykazuje niezależność, wierzy we własne siły oraz jest świadomy swoich mocnych i słabych stron, a w ramach nastawienia na uczenie się lubi wyzwania i ciągle poszukuje intelektualnej stymulacji.

Podobnie jest z częścią zachowań składających się na wymiar *umiejętności analitycznych*. Niewiele było wypowiedzi podkreślających znaczenie dla przywódcy poszukiwania i wykorzystywania informacji zwrotnych, co ciekawe także przenikliwości strategicznej, umiejętności patrzenia na sprawy pod różnym kątem i krytycznego podejścia do obowiązujących praktyk i procedur.

Zauważyliśmy, że respondenci koncentrują się przede wszystkim na aspekcie przywództwa związanym z oddziaływaniem na pracowników. Szczególnie wskazują na znaczenie charyzmy, która przecież w niewielkim stopniu, lub w ogóle nie podlega rozwojowi w procesie szkoleniowym. W dalszej kolejności podkreślają znaczenie zachowań charakterystycznych dla przywódców, a odnoszących się do problemów, celów firmy wraz z nastawieniem na klienta i budowaniem z nim długotrwałych relacji oraz orientacją na wyniki.

Natomiast zdecydowanie pomijany, w sposobie rozumienia istoty przywództwa przez badanych dyrektorów HR, jest aspekt funkcjonowania lidera związany z oddziaływaniem na siebie samego. Kreowanie własną motywacją osiągnięć, nastawienie na zmiany, elastyczność, uczenie się, świadomość swoich możliwości i ograniczeń, radzenie sobie ze stresem i niezależnością w podejmowaniu decyzji nie występowały w wypowiedziach badanych przez nas liderów praktyk HR.

Wyniki naszych badań pozwalają odczytać podstawową intuicję odnośnie tego, czym jest przywództwo według dyrektorów personalnych największych firm działających w Polsce. Analiza wywiadów w odwołaniu do holistycznego modelu kompetencji Driesa i Pepermansa pozwala też zwrócić uwagę na te aspekty przywództwa, które nie występują w intuicjach dyrektorów personalnych odnośnie do tego fenomenu, o podstawowym znaczeniu dla rozwoju firm. Na zakończenie tej części raportu, przedstawiamy zestawienie zachowań, które składają się na niedostrzegane przez liderów HR wymiary przywództwa. Mamy nadzieję, że przyszłym liderom nie zabraknie umiejętności analitycznych, sprawności uczenia się, energii i motywacji oraz nadawania kształtu swojemu przywództwu. Liczymy też, że firmy nie zmarnują środków na rozwój liderów w próbach zwiększania charyzmy. Akurat co do tego wymiaru, wątpliwości odnośnie do zwrotu nakładów na inwestycje są największe.



Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają, iż największym wyzwaniem wynikającym z obecnej sytuacji rynkowej jest koncentracja organizacji na rozwoju liderów, którzy swoją postawą i zaangażowaniem na stałe zmieniają sposób jej funkcjonowania. Niezwykle ważne jest, by liderzy kreowali wysoce motywujący i inspirujący klimat organizacyjny dla swoich zespołów i korzystali z szerokiego zasobu metod zarządzania, dostosowując styl przywództwa do sytuacji. Przewaga konkurencyjna Polski związana z niskimi kosztami pracy, ożywieniem związanym z wejściem do UE traci już dziś na znaczeniu. Dodatkowo przeciągający się okres wychodzenia z kryzysu wymusza nowe podejście do konkurencyjności na rynku zarówno polskim jak i światowym, którego podstawą jest innowacyjność. Zarządy firm skupiają się przede wszystkim na poprawie efektywności, wzroście sprzedaży i ekspansjach na nowe rynki, a w dalszej kolejności wskazywane są inwestycje w automatyzację rozwiązań oraz kapitał ludzki. Jednak osiągnięcie celów efektywnościowych nie będzie możliwe bez liderów posiadających właściwe kompetencje i perspektywę działania, którzy będą realizować strategię oraz wpływać na budowę przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości organizacji. Naturalną rzeczą jest, iż prezesi firm oraz szefowie HR postrzegają czynniki sukcesu z odmiennych perspektyw, ale to właśnie rozwój liderów zmian może stanowić pomost pomiędzy oczekiwaniami zarządu, a HR. Dzięki pracy liderów możliwe jest zrealizowanie oczekiwań i celów zdefiniowanych przez zarząd – dlatego też optyka i rola obszaru personalnego zdefiniowana przez szefów HR koncentruje się na kreowaniu i wdrażaniu takiej polityki HR, która jest spójna i wpisuje się w strategię biznesową organizacji.

*Rafał Sekuła, Dyrektor Wykonawczy ds. Kadr,
PKN Orlen*



Tabela nr 1 - Zestawienie zachowań typowych dla przywódcy zgodnie z modelem N. Driesa i R. Pepermansa (2012) brakujących w wypowiedziach respondentów

Wymiar i podskala	Zachowania z modelu – jedno lub dwa wskazania
Umiejętności analityczne	
Ciekawość intelektualna	• Poszukuje i wykorzystuje informacje zwrotne
Przenikliwość strategiczna	• Patrzy na sprawy pod różnym kątem • Wykazuje krytyczne podejście do praktyk i procedur
Podejmowanie decyzji	• Potrafi zachowywać się asertywnie • Potrafi szybko podejmować decyzje
Rozwiązywanie problemów	• Jest w stanie szybko i poprawnie rozwiązywać problemy • Radzi sobie ze złożonością zjawisk
Sprawność uczenia się	
Gotowość do uczenia się	• Poszukuje okazji do uczenia się • Kieruje sobą w sposób, który sprzyja uczeniu się i wysokiej wydajności • Chętny do uczenia się o sobie, innych i ideach • Lubi złożoność pierwszy raz rozwiązywanych problemów i wyzwania związane z nowymi doświadczeniami
Inteligencja emocjonalna	• Radzi sobie ze stresem niejednoznacznością • Wykazuje niezależność • Wierzy we własne siły • Jest świadomy swoich mocnych i słabych stron
Adaptacyjność	• Czuje się komfortowo w trakcie zmian • Wykazuje elastyczność • Nie obawia się ryzyka • Zorientowany na zmiany • Proaktywny • Przejawia osobistą elastyczność i mobilność
Energia i motywacja	
Orientacja na wyniki	• Chwyta okazje, gdy się pojawią • Nastawiony na doskonałość • Ambitny • Dostarcza konkretne, mierzalne wyniki powyżej oczekiwań • Wykazuje nastawienie na wyniki
Wytrwałość	• Wykazuje wysoki poziom energii • Pokazuje napęd i wytrwałość • Wytrwały mimo niekorzystnych warunków
Zaangażowanie	• Pracuje więcej niż to wynika z zakresu obowiązków • posiada wewnętrzne umiejscowienie kontroli • przejawia nastawienie na wzrost i rozwój • kieruje się motywacją wewnętrzną • Pasjonat tego, co robi
Kształt przywództwa	
Autopromocja	• Potrafi komunikować się strategicznie
Wrażliwość na potrzeby interesariuszy	• Posiada umiejętności budowania sieci kontaktów (networking)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dries i Pepermans, 2012

Relacje dyrektorów HR w organizacji

Kto jest najważniejszym partnerem w organizacji dla liderów HR w formułowaniu i realizacji strategii personalnej? Zadaliśmy to pytanie proponując wybór spośród 11 typowych, kluczowych funkcji, które występują w większości organizacji. Hierarchia ważności przedstawiona na wykresie poniżej wskazuje na szczególne znaczenie relacji szefów HR z prezesami, których jako najważniejszych partnerów wskazało 64% naszych respondentów. Taki wybór jest zrozumiały – prezesi zarządów, odpowiadający za strategię całej organizacji, odpowiadają także za strategię personalną, będącą jej elementem. Zaskakujące natomiast jest to, iż drugi z kolei w hierarchii ważności okazał się dyrektor zarządzający/operacyjny, wybrany jako najważniejszy jedynie przez 12,3% respondentów, a więc ponad 50% osób mniej.

Ponadto, wartym odnotowania wydaje się że, 7,7% respondentów wskazało radę nadzorczą jako kluczowego partnera choć, jednocześnie 42% dyrektorów wybrało brak kontaktu z tym organem w swojej firmie. Inna interesująca obserwacja to najmniejsze znaczenie dyrektora IT wśród wszystkich pozycji, o które pytaliśmy. Przy rosnącej automatyzacji i informatyzacji procesów zarządzania personelem niewielki stopień współpracy między liderami HR i IT jest zaskakującą obserwacją. Zaskoczeniem jest także znikome, statystycznie nieistotne, znaczenie współpracy pomiędzy dyrektorem personalnym a menedżerem odpowiedzialnym za komunikację. Do kompetencji dyrektorów personalnych przeważnie należy komunikacja wewnętrzna, realizowana przez dział HR samodzielnie lub we współpracy z działem komunikacji, a zatem brak priorytetu współpracy między tymi komplementarnymi funkcjami wydaje się co najmniej zastanawiający. Być może w dużych organizacjach nowoczesne platformy komunikacji, w tym intranetowe serwisy społecznościowe, wypełniają lukę braku bezpośredniej współpracy między dyrektorem HR a dyrektorem ds. komunikacji, nie mniej jednak biorąc pod uwagę, brak priorytetu współpracy także z dyrektorami IT, trudno jest w naszym badaniu jednoznacznie uzasadnić taką tezę. Być może zatem dyrektorzy HR wybierają inne obszary swojego zainteresowania i, tym samym, z innymi menedżerami budują swoje relacje, poszukując nowych dróg rozwoju i działań HR, spoza tradycyjnego wachlarza dotychczasowych, możliwych wyborów.

„Jak nigdy dotąd technologia zmienia wszystko – dostęp do informacji, wiedzy a także nas samych jako managerów. Już dziś HR Business Partner, który „obsługuje” managerów światowych znaczenia jakości zarządzania ludźmi, wpływu kultury organizacji i zarządzania przez wartości na efektywność biznesową, nie jest potrzebny. Managerowie korzystający z nowych możliwości technologicznych sami rekrutują potrzebnych im ludzi, aktywnie uczestniczą w webowych konferencjach i szkoleniach. Dzięki internetowi wyszukują i poznają najlepsze, stosowane na świecie praktyki zarządcze. Zatem HR powinien umieć przededefiniować swoją rolę w Firmie, tak żeby znowu wносить do niej wartość dodaną

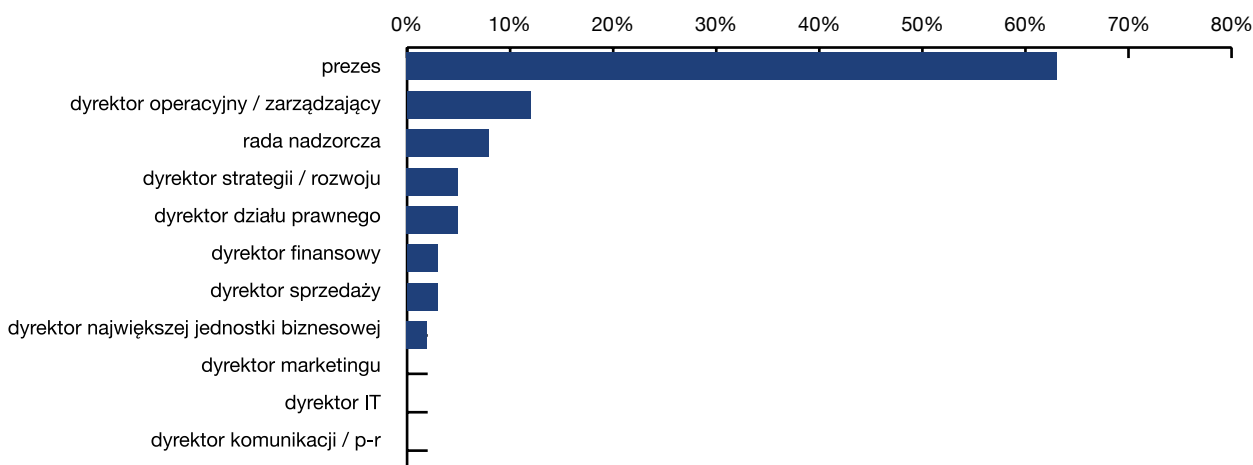
*Renata Wiśniewska, Dyrektor Personalny,
Grupa Onet.pl S.A.*

„Brak dobrego planu komunikacji i efektywnego jej wdrożenia jest największą przeszkodą i najczęstszą przyczyną upadku projektów HR-owych.”

*Kamila Skorupińska, Dyrektor Spraw Pracowniczych na Polskę i Czechy, Członek Zarządu,
CEMEX Polska Sp. z o.o.*

Wykres nr 4: Znaczenie partnerów w formułowaniu i realizacji strategii personalnej

Znaczenie partnerów dla dyrektorów HR



Rozwój liderów. Co nas czeka w edukacji menadżerskiej?

Wyniki badania Perspektywa HR nie mogłyby być bardziej optymistyczne dla osób kształtujących programy edukacji menadżerskiej w Polsce. Przede wszystkim najwyższy priorytet rozwoju liderów wśród wszystkich czynników, które mogą umożliwić wzrost przedsiębiorstw, pozwala oczekiwać, że firmy nie będą zwiększać oszczędności w tym procesie. Dodatkowo wyniki badania wyraźnie wskazują na zaufanie liderów HR do polskich dostawców wszystkich typów programów rozwojowych przeznaczonych dla kierownictwa firm. Czasy, w których obco brzmiąca nazwa i licencje standardowych programów szkoleniowych były uznawane za wystarczającą rękojmię jakości programów rozwoju menadżerów mamy już za sobą.

Dzisiaj potrzebna jest indywidualizacja programów, zrozumienie kontekstu działania liderów i rynków, oraz wspieranie firm w budowaniu najcenniejszego zasobu współczesnej gospodarki – sieci relacji z innymi liderami. Ich doświadczenia w radzeniu sobie z aktualnymi wyzwaniami w różnych kontekstach, branżach i rynkach zdają się cenniejsze niż skodyfikowana wiedza o tym, jak działały firmy opisane w standardowych studiach przypadków z przed kilku czy kilkunastu lat.

We współczesnym świecie coraz ważniejsze staje się też dostosowanie metod uczenia do zmieniających się stylu życia, pracy i komunikowania. Żyjemy w czasach rewolucji mobilności i globalnego dostępu do informacji. Rozwój liderów powinien uwzględniać te trendy umożliwiając odnośnienie sukcesu w globalnym, zmniejszającym się świecie, w którym dochodzi do przewartościowania siły ekonomicznej w wielu rejonach i branżach. Dzisiaj bardziej atrakcyjny staje się dostęp do praktyki firm tureckich, indyjskich, chińskich, rosyjskich czy brazylijskich niż znanych wielu menadżerom lepiej, firm amerykańskich lub europejskich. Właśnie na rynkach rozwinętych powstają dziś najbardziej innowacyjne firmy, w których rozwijane są nowe metody zarządzania.

Inny aspekt otaczającej nas rzeczywistości to rosnąca presja na indywidualną efektywność, której towarzyszy automatyzacja wielu procesów pracy – trend zauważany przez liderów HR. Powoduje on z jednej strony konieczność częstego odnawiania wiedzy i umiejętności, a z drugiej zdolności osiągnięcia równowagi wobec rosnącej presji na ilościowy wzrost efektów pracy. Wydaje się, że w rozwoju liderów nie możemy zapomnieć o znaczeniu zdolności zarządzania samym sobą, o której pisał kiedyś Peter Drucker w jednym z tekstów uznanych przez HBR za artykuły dekady.

Dopasowanie oferty do wymagań rynku staje się zatem coraz bardziej wyzwaniem dla instytucji szkoleniowych. Wyniki Badania Perspektywa HR zrealizowanego w Międzynarodowym Centrum Zarządzania UW – jednostce od wielu lat specjalizującej się w rozwoju liderów polskiej gospodarki – są dla nas powodem radości i refleksji nad naszą odpowiedzialnością za kluczowy proces, od którego zależy kondycja wielu polskich firm. Dlatego też konieczne jest śledzenie zarówno potrzeb rynkowych jak i trendów w edukacji menadżerskiej i stałe doskonalenie oferty. Kluczem do sukcesu jest wsłuchiwanie się w oczekiwania klientów: zarówno uczestników studiów i szkoleń jak i firm delegujących pracowników. Od lat te dwa czynniki są podstawą rozwoju programów oferowanych przez MCZ na UW takich jak program executive mba@uw przez lata prowadzony wspólnie z the University of Illinois, czy dedykowane dla firm szkolenia i studia podyplomowe Advanced Management Program. Nadal jednak na rynku jest wiele wyzwań szkoleniowych, które czekają na odpowiedź.

Zarysowane zjawiska powodują, że kształtowanie programów rozwoju takich jak Executive MBA czy Advanced Leadership program staje się coraz trudniejsze. Mamy nadzieję, że w poszukiwaniu formuły rozwoju liderów będziemy mogli dalej liczyć na mądrość i doświadczenie dyrektorów personalnych wiodących polskich przedsiębiorstw.

Zachowanie równowagi a rozwój liderów

Wiele firm systematycznie buduje model „idealnego lidera”, najbardziej właściwy i efektywny z punktu widzenia wymogów aktualnej strategii i specyfiki organizacyjnej. Rozwój liderów stanowi obecnie najważniejszy priorytet dla większości organizacji. W badaniu „Perspektywa HR” na pytanie „Które z wyzwań w obszarze zarządzania ludźmi będą warunkowały możliwość dynamicznego rozwoju Państwa firmy w Polsce?” ponad 65% respondentów odpowiedziało: „Rozwój liderów organizacji”. Rozwój liderów wymaga jednak nie tylko koncentracji środków i uwagi zarządów i decydentów HR, ale przede wszystkim nakłada istotną presję na samych menadżerów, związaną z koniecznością dostosowywania się do wielu ambitnych wyzwań, wynikających z niezwykle silnej presji na wynik, na budowanie pozycji, motywowanie zespołów, inspirowanie innych, wypracowywanie innowacji, przy konieczności radzenia sobie ze zmieniającymi się realiami gospodarczymi i często także prawnymi. Każde z tych wyzwań wymaga wyjątkowego typu lidera – dobrze przygotowanego do konkretnych oczekiwań lub o niezwyklej elastyczności i umiejętności aktywowania zróżnicowanych kompetencji, istotnych z punktu widzenia zróżnicowanych wyzwań. Tak więc wysoka dynamika zmian wymaga liderów szybkich i elastycznych, którzy z jednej strony będą działali bardzo praktycznie, ukierunkowani na cele biznesowe, a z drugiej strony – nie będą obawiać się niestandardowego myślenia i rozważnie zaakceptują ryzyko związane z poszukiwaniem innowacji czy wynikające z możliwości popełnienia błędów. Kluczowymi cechami takich przywódców musi być chęć uczenia się oraz pasja, która sprawi, że pracownicy będą podzielać ich wizję i podążać za nimi w wyznaczonym kierunku.

Takie rozumienie przywództwa stawia przed liderami niezwykle wysoki poziom wymagań. Podkreśla to konieczność posiadania przez lidera nie tylko „twardych” kompetencji, związanych ze strategiczną wiedzą ekonomiczną czy zaawansowanym myśleniem biznesowym, ale także potrzebę posiadania innych cech, tzw. „miękkich” umiejętności, np. takich jak radzenie sobie z presją, konfliktem, godzeniem wielu sprzecznych interesów, umiejętność budowania relacji, współdziałania i tworzenia koalicji a przede wszystkim, o czym łatwo zapomnieć – zdrowia i zdolności do utrzymywania harmonijnej równowagi w swoim własnym życiu. Umiejętność dokonywania przez lidera świadomych i optymalnych wyborów zarówno o strategicznym znaczeniu ekonomicznym jak i o istotnym znaczeniu prywatnym może więc stanowić kluczowy element skuteczności. Efektywne godzenie presji zawodowej z równowagą w życiu osobistym to właśnie ten przysłowiowy work life balance, działający w świadomości liderów często jak odpowiednik Yeti – wszyscy o nim mówią, ale nikt go nie widział.

Jednak, jak wskazują wyniki badania „koncentracja na przywództwie i jego rozwoju jako krytycznym czynnikiem rozwoju firm” będzie aspektem priorytetowym w obszarze działań HR na najbliższe lata. Warto więc rozważyć takie zdefiniowanie zasad odpowiedzialnego inwestowania w kapitał ludzki, aby rozwój liderów (i ich zespołów) obejmował także rozwiązania systemowe, które zapewnią wymierne wsparcie w zachowaniu równowagi praca-życie. Ochrona zdrowia i dobrostanu pracowników, a często także ich rodzin, w wielu organizacjach staje się ważnym obszarem zainteresowania HR. Coraz częściej w polu uwagi zespołów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi pojawiają się związane z tym tematem rozwiązania systemowe, wykraczające poza poprawę warunków i organizacji pracy i uwzględniające komunikowanie worklife balance jako elementu wartości etycznych organizacji.

„Jako HR staramy się patrzeć całościowo na różne aspekty, widzieć potrzeby naszych pracowników wielostronnie i pomagać im zachować balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Jest to też spójne z naszą branżą. O work-life balans dbaliśmy już wcześniej, ale teraz coraz lepiej budujemy związane z tym konkretne programy. W firmie mamy ok 80% kobiet, przykładem więc mogą być rozwiązania ułatwiające godzenie ról rodzinnych i zawodowych takie jak elastyczny czas pracy czy możliwość wzięcia przedłużonych urlopów.”

Dorota Sawicz, Dyrektor Personalny,
Lux Med Sp. z o.o.

Większość ludzi chce pracować w organizacji, która oferuje dobrą równowagę w zakresie praca - życie. Jest to w sposób oczywisty korzystne zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Dobre praktyki w tym zakresie kreują wartość organizacji i wzmacniają jej przewagę konkurencyjną na rynku. Pracownicy, pracujący w firmach, które konsekwentnie komunikują budowanie etycznej kultury i zrównoważone gospodarowanie kapitałem ludzkim jako ważną dla firmy wartość są zazwyczaj bardziej zadowoleni, silniej zmotywani i łatwiej adaptują się do zmian, co równa się mniejszej rotacji, większemu zaangażowaniu i w rezultacie pozytywnie przekłada się na wynik firmy. Dotyczy to zarówno pracowników szeregowych jak i menedżerów. Stworzenie środowiska dającego pracownikowi możliwość uwzględnienia osobistych uwarunkowań i potrzeb dzięki większej elastyczności warunków pracy może pomóc rozwiązywać problemy zanim staną się one poważną barierą. Odnalezienie przez pracowników równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, może pozwolić liderom odkrywać inne obszary, których wpływ na wynik końcowy będzie pośredni ale istotny, takie jak np. wyższa kreatywność i innowacyjność możliwa do uwolnienia tylko przy niższym poziomie stresu. Przyszłość HR w oczach respondentów badania rozumiana jest jako „proaktywna funkcja HR skoncentrowana na wspieraniu strategii biznesowej”, tak odpowiedziało ok 67% respondentów, a jeden z ważniejszych priorytetów funkcji HR zadeklarowany w badaniu obejmuje oddziaływanie na większą efektywność liderów poprzez dostarczanie im narzędzi i wiedzy dających możliwość zrozumienia, jakie konkretnie umiejętności przywódcze są ważne w danym momencie czy w danym kontekście biznesowym i które z nich rzeczywiście zapewnią większą skuteczność w realizacji strategii. Jakże więc konkretnie narzędzia będzie dostarczał HR liderom aby wspierać ich rozwój? Jakże elementy będą te narzędzia rozwijać najbardziej i które aspekty w procesie kształcenia potencjału lidera zostaną zaakcentowane a które mogą zostać pominięte?

„Dobre przywództwo to wizjonerstwo połączone ze skutecznością. Programy rozwoju przywództwa dają możliwość lepszego zrozumienia w czym się przejawiają umiejętności lidera, a przede wszystkim, jak je wykorzystywać. Powinny one obejmować różnego rodzaju formy rozwoju, które dają możliwość zweryfikowania swoich kompetencji w różnych obszarach z uwzględnieniem potrzeb firmy. Dlatego też najbardziej efektywne formy opierają się na praktyce, a nie teorii czyli zdecydowanie są to analiza business case'ów, odzwierciedlających specyfikę firmy oraz konkretne działania budujące tzw. ownership. W takich programach istotne jest także wsparcie zarządu, który zachęca do brania odpowiedzialności, myślenia biznesowego w realiach firmy i buduje menedżerską pewność siebie.”

Artur Miernik, Dyrektor Pionu Zarządzania Personalem,
PKO Bank Polski S.A.

Wskazywane przez decydentów HR, preferowane formy rozwoju liderów oraz kształtowania ich potencjału, to indywidualne programy rozwojowe i coaching oraz programy typu Advanced Management i Advanced Leadership Program. Programy te, wskazywane jako najbardziej atrakcyjne przez ponad 60% respondentów badania, postrzegane są jednak jako efektywnie rozwijające raczej twarde kompetencje ekonomiczne i menedżerskie, a w zbyt małym stopniu nakierowane na rozwój samoświadomości menedżera, iż jego osobista zdolność do budowania swojej własnej „dobrej formy”, kondycji i równowagi psycho-fizycznej może być jednym z czynników długofalowo warunkujących w jego przypadku sukces lub jego brak.

Wysoka dynamika otoczenia rynkowego i skokowy wzrost oczekiwań powodują, iż utrzymanie równowagi między życiem zawodowym i życiem osobistym nie jest prostym zadaniem, jednak kiedy sfery te wytrącone są z równowagi, efektywna praca przestaje być możliwa. Krótkoterminowo konsekwencje złej równowagi między życiem zawodowym i prywatnym to m.in. zmęczenie i brak entuzjazmu, a także utrata zdolności do kreatywnego czy innowacyjnego myślenia i generowania nowych rozwiązań czy obniżenie zdolności efektywnego działania. Długoterminowo, zaburzenia równowagi w zakresie worklife balance skutkują wypaleniem a także utratą trudnej potem do szybkiego odbudowania wiary w siebie, co dla lidera stanowi poważne osłabienie jego zdolności prowadzenia innym.

Problematyka kondycji psycho-fizycznej i związanej z tym równowagi zdrowotnej oraz innych mechanizmów wspierających zachowanie pozytywnego worklife balance nie zajmuje jeszcze wiele miejsca w programach edukacji menedżerskiej, jednak niniejsze badanie pokazuje, iż kwestia ta jest dostrzegana przez decydentów HR jako niezwykle ważna. Konkretnie rozwiązania systemowe dyskutowane są pod kątem ich wpływu na budowanie dobrostanu pracowników a umieszczanie w systemach firmowych rozwiązań promujących dbałość o zdrowie i podnoszących świadomość menedżerów w zakresie znaczenia worklife balance coraz częściej wskazywane jest jako inwestycja dodatnio powiązana z wynikiem finansowym firmy.

„Programy rozwoju liderów są pomocne, ale pod warunkiem że menedżerowie uczestniczą w tego typu szkoleniach świadomie, a nacisk kładzie się nie tylko na aspekty strictly biznesowe, ale też na czynniki determinujące work-life balance (m.in. zdrowe odżywianie się, uprawianie sportu, zadbanie o odpoczynek). Tymczasem praktyka pokazuje, że w programach część pozabiznesowa jest często pomijana lub wręcz świadomie lekceważona. To błąd. Starożytni Grecy zwykli twierdzić, że w zdrowym ciele zdrowy duch. Tak też powinno być dzisiaj. Menedżer zdrowy, wypoczęty i zachowujący równowagę między życiem prywatnym a zawodowym jest efektywniejszy w pracy: lepiej radzi sobie ze stresem, skuteczniej rozwiązuje konflikty, ma też więcej energii, która może udzielić się innym członkom zespołu. Pamiętajmy, że praca w organizacji nie jest sprintem na 100 metrów, lecz długodystansowym biegiem, który wymaga odpowiedniego zarządzania zasobami. O tym należy pamiętać, organizując programy rozwoju liderów. Powinny one wspomagać menedżerów tak, by potrafili zachować balans w życiu, mieli czas na rodzinę i znajomych oraz czerpali satysfakcję z własnych zainteresowań. Taka osoba jest przez to bardziej wartościowym menedżerem. Z korzyścią także dla pracodawcy.”

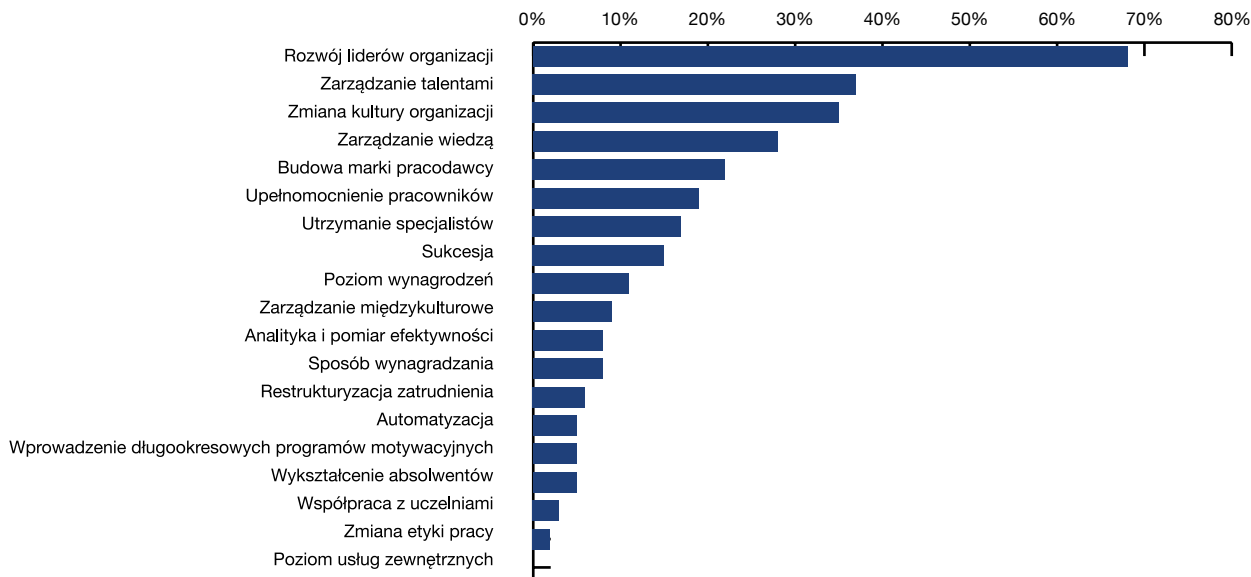
Katarzyna Rusek, Dyrektor HR,
SAP Polska Sp. z o.o.

Wyzwania

Celem naszego projektu badawczego było także sprawdzenie, jakie są priorytetowe wyzwania warunkujące rozwój przedsiębiorstw w obszarze, za który liderzy HR odpowiadają bezpośrednio. Odpowiedzi jednoznacznie wskazują na fundamentalne znaczenie rozwoju liderów organizacji jako czynnika warunkującego możliwości dynamicznego wzrostu firm. Blisko 70% respondentów wymieniło rozwój liderów organizacji wśród trzech najważniejszych wyzwań, które będą wpływały na możliwości dynamicznego rozwoju ich firm w Polsce. Trzy kolejne wyzwania HR w kolejności ich oczekiwanego wpływu na rozwój firmy wskazało mniej niż 40% respondentów. Były to w kolejności: zarządzanie talentami, zmiana kultury organizacji i zarządzanie wiedzą. Na dalszych miejscach plasują się: budowa marki pracodawcy, upewnocnienie pracowników, utrzymanie specjalistów, sukcesja, poziom wynagrodzeń i zarządzanie międzykulturowe. Ponadto, Liderzy HR zdecydowanie wskazują na przywództwo jako najważniejszy czynnik, od którego zależeć będzie dynamika rozwoju ich firm. Wybór rozwoju liderów organizacji jako najistotniejszego wyzwania w swoim obszarze zarządzania wydaje się zatem konsekwentny.

Wykres nr 5: Wyzwania w obszarze HR warunkujące możliwości dynamicznego rozwoju firmy

Wyzwania warunkujące dynamiczny rozwój



Ze względu na powyższe wyniki, znaczącą część z przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich, z 21 liderami praktyk HR w największych przedsiębiorstwach działających w Polsce, zostało poświęconych zagadnieniu przywództwa. Pytaliśmy o to, czym dla dyrektorów jest przywództwo. Prosiłiśmy także o opis sytuacji, kiedy osobiście doświadczyli oni wsparcia od innych liderów. Interesujące również było, jakie komponenty składałyby się na program rozwoju liderów, gdyby projektowali je badani szefowie HR, oraz preferencje dyrektorów personalnych w zakresie typowych programów szkoleń i rozwoju.

Uzyskaliśmy szereg interesujących wypowiedzi, wskazówek i działań rekomendowanych przez dyrektorów HR w celu rozwijania kompetencji przywódczych liderów w ich organizacjach:

„Rola HR, jest przede wszystkim, rozwijanie i budowanie umiejętności przywódczych poprzez pragmatyczne przygotowywanie, rekomendowanie i zachęcanie menadżerów do udziału w różnego rodzaju projektach edukacji menedżerskiej, dzięki którym mogą się rozwijać i widzą tego sens.”

Agnieszka Przybyłek, HR Director Poland, Russia, Ukraine & CIS,
Brown-Forman Polska Sp. z o.o.

„Promujemy i oczekujemy od naszych liderów, aby czuli się „właścicielami” obszaru, za który są odpowiedzialni. Dzięki temu, swoją postawą mogą wpływać na swoich podwładnych i motywować ich do osiągnięcia wyznaczonych celów.”

Dorota Wnęk, HR Manager,
Gates Polska Sp. z o.o.

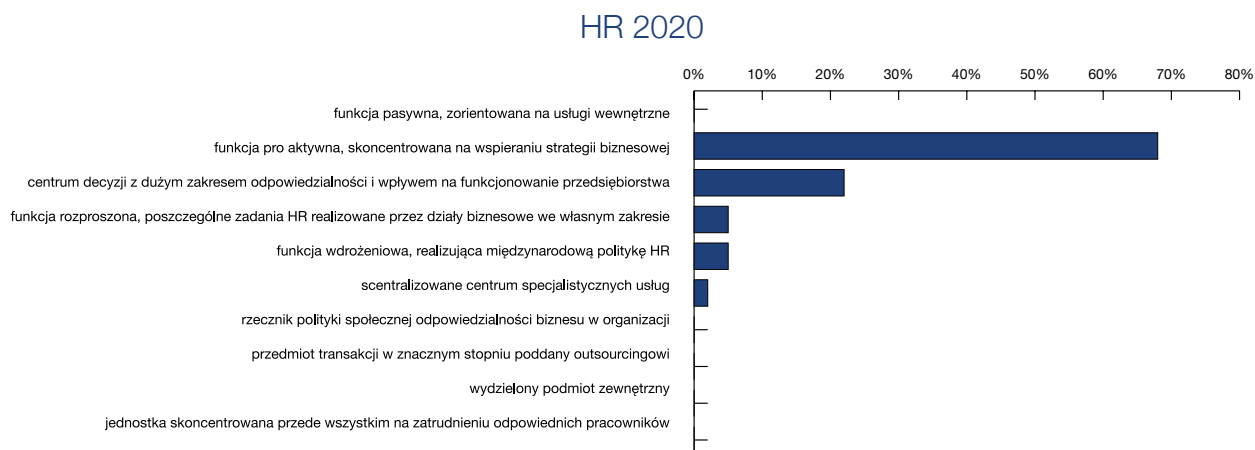
„Jaka jest różnica między liderem a menedżerem? Menedżer przyjmuje odpowiedzialność jako część swojej pracy, lider poszukuje odpowiedzialności, menedżer akceptuje ryzyko, lider widzi w nim wyzwanie i zachętę do działania. Mówiąc krótko, lider od menedżera różni się takimi kompetencjami, które decydują o tym, że w jednym przypadku zostajemy całkiem dobrym i cenionym rzemieślnikiem, a w drugim - artystą.”

Leszek Porembski, Dyrektor ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
Orbis S.A.

Przyszłość HR

Wyniki sondażu dotyczącego przyszłości HR są zaskakujące, szczególnie jeśli chodzi o rzadkość wyboru trzech kierunków ewolucji: funkcji wdrożeniowej, realizującej międzynarodową politykę HR, scentralizowanego centrum specjalistycznych usług i funkcji rozproszonej, której poszczególne zadania HR będą realizowane przez działy biznesowe we własnym zakresie. W ostatnich latach obserwowaliśmy ewolucję HR w każdym z tych trzech kierunków, szczególnie widoczną i opisywaną w modelach zarządzania międzynarodowych firm. Warto przypomnieć, że w Polsce stanowią one ponad 50% największych przedsiębiorstw notowanych na liście 500. Wygląda na to, że badani dyrektorzy HR oczekują w dłuższym okresie czasu do 2020 roku odbudowania lub dramatycznego wzrostu znaczenia HR w firmach. Zdecydowana większość z nich (68% badanych) spodziewa się ewolucji w kierunku „funkcji pro aktywnej, skoncentrowanej na wspieraniu strategii biznesowej”. Drugi najbardziej popularny kierunek to „centrum decyzji z dużym zakresem odpowiedzialności i wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstwa”.

Wykres nr 6: Rola HR w firmach perspektywie roku 2020



„Tradycyjnie rozumianego HR za jakiś czas nie będzie, a jego funkcję przejmą świadomi managerowie.”

Renata Wiśniewska, Dyrektor Personalny,
Grupa Onet.pl S.A.

„Wystarczył jeden Galileusz żeby zmienić myślenie o świecie i podobnie dzieje się w firmach - czasami jeden pomysł wystarczy żeby odwrócić bieg ich działania.”

Artur Czynczyk, Członek Zarządu, Dyrektor Pionu Zarządzania Kadrami,
Budimex S.A.

Podsumowanie

Przeprowadzone w okresie od października 2012 r. do września 2013 r. badania „Perspektywa HR” miały na celu przedstawienie oczekiwań liderów HR największych firm odnośnie perspektyw i uwarunkowań rozwoju ich przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki pozwalają stwierdzić, że szefowie HR optymistycznie oceniają szanse rozwoju swoich firm w najbliższym czasie. W dłuższej perspektywie (do 2020 r.) większość z nich oczekuje przeciągającego się spowolnienia gospodarczego. Zdaniem dyrektorów HR przeciągająca się dekonunktura w polskiej gospodarce może potrwać nawet do 2020 roku. Jednocześnie coraz większa część działań w firmach będzie automatyzowana, głównie w związku z rozwojem technologicznym. W efekcie obydwu trendów można się spodziewać dalszego ograniczenia zatrudnienia w największych przedsiębiorstwach. Najważniejszą inicjatywą HR warunkującą szanse dynamicznego rozwoju firm są, w opinii respondentów, programy rozwoju przywództwa. To właśnie one mają umożliwić odróżnienie się od konkurencji i osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów. Analiza tego jak przywództwo jest rozumiane przez liderów HR skłoniła nas do propozycji zwrócenia uwagi na niedostrzegane wymiary przywództwa. W trudnym otoczeniu gospodarczym, przy pogarszającej się ogólnej koniunkturze, potrzeba przedsiębiorczych, autentycznych liderów jest większa niż w czasach, kiedy wystarczyło zarządzać firmą rosnącą razem z rynkiem.

Metodologia badania Perspektywa HR

Zespół Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, pod kierunkiem dra Michała Zdziarskiego, zrealizował - we współpracy z firmą doradczą PwC, Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami oraz największą polską firmą, PKN Orlen SA - badanie „Perspektywa HR” w okresie od października 2012 r. do września 2013 r. Celem projektu było zrozumienie podejścia dyrektorów HR do najważniejszych wyzwań stojących przed ich przedsiębiorstwami oraz ewolucji roli osoby odpowiedzialnej za zarządzanie personelem w czołowych firmach. Respondentów badania pytano także o priorytety w rozwoju liderów firm; wyzwania, którym muszą sprostać w roli liderów HR oraz najważniejsze inicjatywy działań personalnych.

Projekt badawczy był skierowany do dyrektorów HR 500 największych przedsiębiorstw działających w Polsce. Zespół badawczy uzyskał odpowiedzi 65 respondentów i przeprowadził ponad 20 pogłębionych wywiadów bezpośrednich. Badanie zrealizował zespół w składzie: dr Michał Zdziarski, dr Tomasz Ludwicki, dr Anna Pawłowska, Małgorzata Wnęk-Kolańska, Karolina Łudzińska, Dominika Fiszer, Magdalena Sybilska-Boniecka.

executive master of business administration



emba@uw

Międzynarodowe Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Międzynarodowe Centrum Zarządzania, jednostka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, zostało powołane w 1990 roku do przygotowania i prowadzenia wiodącego programu Executive MBA w Europie Centralnej: **executive mba@uw** oraz oferowania dedykowanych szkoleń i kursów menedżerskich.

Więcej informacji: www.mcz.edu.pl

executive master of business administration



emba@uw

**Program Executive MBA
Uniwersytet Warszawski**

Międzynarodowe Centrum Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

ul. Nowy Świat 4
00-497 Warszawa

tel./faks: +48 22 625 32 83
tel./faks: +48 22 625 31 26

e-mail: mba@uw.edu.pl

www.mcz.edu.pl

Warszawa 2014

