



Podcast „Menedżer Plus“ – Odcinek 60

Czy dział HR będzie w przyszłości w ogóle potrzebny?

Opublikowany: 3 kwietnia 2017 r.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o bardzo ciekawej inicjatywie, która brzmi HR Influencers. Ale tak naprawdę to będzie tylko pretekst, żeby w ogóle porozmawiać o HR-ach, ich przyszłości, trendach, wyzwaniach. Z tej okazji do programu zaprosiłem bardzo wpływowych profesjonalistów w dziedzinie HR-u, a są nimi Elżbieta Rosiak – dyrektor zarządzający banku Pekao SA, Joanna Malinowska-Parzydło – założycielka CEO Personal Brand Institute i autorka bloga jestesmarka.pl oraz Andrzej Borczyk – dyrektor HR w grupie Żywiec SA. Witam Was bardzo serdecznie.

Elżbieta: Dzień dobry.

Joanna: Dzień dobry.

Andrzej: Witamy, dzień dobry.

Mariusz: To może na początek zacznijmy od tego, czym jest think tank HR Influencers? Co tam takiego ciekawego robicie?

Joanna: To ja chętnie zacznę. Ważna rzecz, że HR Influencers jest inicjatywą biznesową. Ja od razu usłyszałam, jak powiedziałeś HR-y i to jest taka rzecz, która odkąd zostałam HR-owcem, dyrektorem personalnym to uwiera mnie w ucho. Nie ma czegoś takiego jak HR-y – są profesjonaliści w obszarze w którym należy wspierać biznes, bo to jest dzisiaj obszar najważniejszy. Mówię o zarządzaniu ludźmi i organizacją w taki sposób, żeby ludzi wspierała. W związku z tym think tank HR Influencers jest pomysłem biznesowym, a nie HR-owym zorientowanym na skuteczne zarządzanie. Stąd pomysł, który się zrodził jakieś półtora roku temu, żeby zebrać ludzi, którzy są wpływowi. Wpływowi w tym sensie, że uważają, że mają wpływ na swoje otoczenie, swoje organizacje, na styl w jakim zarządza się w firmie. A mówimy o dobrym stylu. I ten dobry styl jest związany z promowaniem pewnych istotnych dla firmy wartości. Czyli styl zgodny z wartościami. Chcemy budować społeczność.

W związku z tym wymyśliliśmy sobie, żeby to było grono maksymalnie 50 influencerów, żeby każdy miał w tej społeczności swoje miejsce i żeby wnosił coś fajnego i wartościowego do tego grona, żebyśmy nie byli anonimowi. Wokół nas budujemy grono stu profesjonalistów czy liderów, którzy aspirują do roli influencera, czyli lidera opinii. A teraz zrodził się jeszcze taki trzeci krąg ludzi, którzy być może już pracowali w HR-ze albo pracują na rzecz organizacji i zarządzania i którzy chcieliby wnieść coś ważnego i wartościowego do tego czym się zajmujemy.

Kończąc już, bo zaraz oddam głos Elżbiecie i Andrzejowi, ale ważne, że my chcemy przede wszystkim konwersować z biznesem. My chcemy rozmawiać o tym, jak rozwijać nasze firmy, a nie jak robić HR-y czy być HR-owcem. Chcemy przygotować firmy na nadchodzące trendy. W związku z tym duży nacisk kładziemy na rozmawianie o przyszłości i o wyzwaniach, które ta przyszłość generuje, a są one dość poważne. Budujemy dobre praktyki – to jest jedno z naszych ważniejszych zadań, ale rozmawiamy też o złych praktykach. Bardzo fajnym przykładem tego była ostatnia nasza inicjatywa w tym roku – spotkanie z przedstawicielami agencji Executive Search, kiedy ponazywaliśmy po imieniu rzeczy, które są na styku biznes HR kandydat do pracy i agencja właśnie headhunterska, które są również patologiami i które w żadnym wypadku nie zasługują na miano profesjonalnych zachowań czy postaw. To tak w skrócie wprowadzając do tematu.

Mariusz: A to jest organizacja otwarta? Czy można się do niej zapisać? Czy raczej jest to klub biznesowy w którym trzeba sobie wykupić członkostwo?

Joanna: Członkostwo sobie trzeba wykupić. Natomiast nie można przyjść do tego klubu. Jeśli ktoś chciałby wejść do grona influencerów, musi zostać zarekomendowany przez kogoś ze swojego otoczenia 360. Więc mamy rekomendacje działów i zespołów, którzy zgłaszają swoich szefów i prezesów – to są zresztą te od których serce rośnie rekomendacje. Prezesów, którzy zgłaszają swojego dyrektora personalnego. Ale też i związki zawodowe potrafią dać rekomendacje i powiedzieć – tak, to jest człowiek, który dba o sens pracy, o nadawanie sensu pracy. Natomiast trochę łatwiej jest wejść do kręgu high potentials, ponieważ tam rekrutujemy poprzez platformę internetową. Choć również należy spełnić kryteria i wylegitymować się stosownymi rekomendacjami i referencjami.

Mariusz: Ale jest to coś takiego elitarnego, wiąże się z pewnym prestiżem bycie w Waszym klubie.

Joanna: Przede wszystkim wiąże się z pracą. Tu już zamilknę i oddam głos kolegom.

Andrzej: Ja bym tylko jeszcze dodał jedną rzecz do tego, co Asia powiedziała, bo myślę, że dużo już powiedziała. Właśnie wracając do kwestii HR-owej – ja bym bardzo chciał, żebyśmy też zmieniali język, żeby mówić o organizacji efektywnej, która nie jest w stanie osiągać rezultatów bez zaangażowanych ludzi. To, co jesteśmy w stanie zrobić to budować te dobre praktyki, które pokazują, jak takie organizacje są zbudowane, dlaczego one osiągają sukces i jaka jest w nich rola działu personalnego wspólnie z biznesem, żeby te organizacje budować. Nie ma efektywnej organizacji, jeśli nie ma efektywnego biznesu i nie ma w niej zaangażowanych ludzi. O tych standardach chcieliśmy mówić. Jeśli będzie więcej firm na rynku, które takie standardy wdrażają to myślę, że będzie więcej efektywnych biznesów, ale będzie także więcej miejsc pracy w którym ludziom się dobrze pracuje.

Mariusz: Po spotkaniu inauguracyjnym HR Influencers ktoś z prasy powiedział, że zapanowała dobra aura wokół HR-u. Chciałem trochę nawiązać do tego o czym Andrzej przed chwilą mówiłeś. To, co prasa powiedziała na wasz temat to daje dużo do myślenia. Zresztą mówiliśmy też o tym na początku dzisiaj – ta aura najczęściej w naszych firmach jest dość słaba. Przeszło już do historii takie prostackie powiedzenie Steva Jobsa, który powiedział do pewnej kobiety „jest pani tak głupia, jak wszystkie HR-ówki”. Akurat tej kobiecie się to opłaciło, bo ona powiedziała, że nie życzy sobie, żeby używać takich stereotypów w kontekście właśnie pracy działów HR. Jobsowi spodobała się ta postawa i ta kobieta z nim później przez 17 lat współpracowała. Ale te stereotypy w mówieniu i myśleniu w ogóle o HR-ach są. Niektórzy mówią, że HR-y to rekruterzy, inni mówią, że kawosze, zjadacze ciastek, biurokraci, którzy wymyślają różne procedury. Co współczesne działy HR mogą zrobić, żeby budować rzeczywisty i pozytywny wizerunek działu HR w firmie?

Elżbieta: Te stereotypy o których wspomniałeś dotyczą oczywiście HR-u na pewno, ale ja myślę, że nie ma jednego HR-u. To nie jest tak, że w każdym przedsiębiorstwie, w każdym biznesie, w każdej organizacji HR jest taki sam. Najczęściej jego zadania, jego sposób patrzenia na świat, ludzie, którzy tworzą ten HR, bo HR nie jest niczym innym, jak tylko ludzie, którzy w tym HR-ze pracują. To jest bardzo zróżnicowane środowisko. W związku z powyższym myślę, że są i kawosze, ale prawdopodobnie są też liderzy zmian, też są innowatorzy i ci, którzy patrzą do przodu, a nie do tyłu. Jeżeli chodzi o nas – tak przynajmniej mi się wydaje, że to nas łączy najmocniej – to jest to, że chcemy patrzeć do przodu. Chcemy pokazywać ludziom, jak ważne jest, żeby HR patrzył do przodu, a nie zajmował się przeszłością i kawami.

Przeszłość jest oczywiście bardzo istotna, bo to pokazuje pewne trendy, które się zdarzyły. Przeszłość pokazuje nam pewne dobre, złe praktyki, bo i takie i takie są w naszych organizacjach. Ale to, co jest istotne to przyszłość. Dlaczego? Dlatego że jak popatrzymy na to, co się dzieje teraz, odwołam się do tej przeszłości właśnie po to, żeby pokazać trend – biznes zmienia się coraz szybciej. W zasadzie ostatnie dwadzieścia parę lat to jest jedna wielka rewolucja. Jedna wielka zmiana, jeżeli nie chcemy używać słowa rewolucja. Ten biznes biegnie do przodu szybciej niż kiedykolwiek w życiu każdej z organizacji. Oczywiście, jedne biznesy biegną szybciej, drugie wolniej, bo to zależy od tego na jakim rynku pracują, jakie produkty oferują, jak są zorganizowani. Ale coraz szybciej biegną. I ci mali, i ci tacy nazwijmy to prości biznesowo, i ci bardziej skomplikowani organizacyjnie i biznesowo. To pokazuje, jakie są wyzwania przed zarządzaniem ludźmi. Czy to jest funkcja HR-owa? Nie do końca. Ludźmi zarządza menedżer. Ale ten HR musi, jeżeli ten HR jest tym wizjonerem przyszłości wiedzieć, jak to zarządzanie ludźmi będzie się zmieniać, jak będzie zmieniał rynek, jak będzie zmieniał ten biznes i czego możemy się spodziewać w przyszłości. Dlatego my, tak mi się wydaje, chcemy patrzeć ku przyszłości.

Mariusz: Fajnie, że dotknęłaś tego tematu, bo trochę też ubiegłaś moje kolejne pytanie. HR się zmienia, tak jak powiedziałeś, jest to w pewnym sensie proces nieuchronny, bo zmieniają się przedsiębiorstwa, zmienia się rynek. Jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu te działy personalne pełniły funkcje typowo usługowe dla wewnętrznych klientów. Dzisiaj coraz częściej występują w roli partnerów biznesowych dla zarządów, a dyrektorzy personalni wchodzą do najwyższego kierownictwa w firmach. Po co w ogóle dzisiaj biznesowi właśnie taki strategiczny HR?

Andrzej: Ja nie uważam, że to nie jest tylko kwestia dnia dzisiejszego, ale on zawsze był potrzebny, bo to jest kwestia pewnego dialogu, jakie są trendy zewnętrzne i w jaki sposób budować skuteczną organizację. Tak jak powiedziałeś, często mówimy o HR-ze myśląc o rekrutacji. Nie ma co ukrywać, to jest bardzo ważna część pracy działu HR, żeby w organizacji mieć takich ludzi z takimi umiejętnościami, z takimi wartościami, którzy są w stanie te organizacje przeprowadzić przez różne zmiany, budować jej sukces na kolejne lata. To też jest bardzo ważne. Natomiast dzisiaj żyjemy w takich czasach, które są bardzo szybkie, dużo się zmienia. Nasze organizacje wyglądają zupełnie inaczej niż wyglądały kilka lat temu. A za 2-3 lata będą wyglądały jeszcze inaczej. Tak jak rozmawialiśmy wcześniej – co to jest skuteczna organizacja? To jest organizacja, która ma dobrą strategię biznesową, czyli rozumie, jak wygląda rynek i jak na nim wygrywać, ma pod to poukładane procesy, ma później zatrudnionych ludzi, którzy mają odpowiednie kompetencje, zachowania, wartości i wiedzę, jak tą strategię wyegzekwować. Teraz jeśli mówimy o działach personalnych czy o organizacji to ciężko sobie wyobrazić tą firmę, która ma sukces i nie ma tych dobrych ludzi. Dlatego te HR-y są bardzo ważne, żeby zastanowić się w jaki sposób zbudować strategię dotyczącą ludzi, aby ona była spójna ze strategią biznesową.

Ten business partnering to dla mnie staje się coraz bardziej wyświechtane słowo, bo to chodzi tak naprawdę o to, żeby częścią strategii biznesowej organizacji były elementy dotyczące właśnie ludzi, żeby sobie zadać pytanie – jakich przywódców chcemy mieć w organizacji? Czy mamy zbudowaną sukcesję? Jakie są dla nas kluczowe kompetencje nie tylko na dzisiaj, ale na przyszłość? Czym jest potencjał w organizacji? Jakie mamy zaangażowanie? Czy je mierzymy? Czy podejmujemy właściwe działania, żeby to zaangażowanie było w organizacji? Wiele innych aspektów, które można badać dokładnie w taki sam sposób, jak parametry biznesowe, jak udziały rynkowe, jak wyniki sprzedaży. Od tego właśnie jest ten dialog o którym mówimy i do tego jest konieczne partnerstwo, aby budować efektywną organizację. Myślę, że te organizacje, które tego nie robią to jeśli nie mają tych problemów dzisiaj to będą te problemy miały za chwilę, bo zdają sobie dokładnie sprawę z tego, że organizacja jest oparta o ludzi, o ich kompetencje i o to w jaki sposób w stanie są tą organizację prowadzić do przodu i ją rozwijać. Dzisiaj to, co jest jasne, że to w jaki sposób osiągnęliśmy sukcesy wczoraj nie daje nam żadnej gwarancji na sukcesy na jutro. To jest kwestia ludzi, innego myślenia, innego podchodzenia do problemów i szukania całej czas rozwiązań.

Joanna: Pamiętam jak miesiąc temu na scenie liderów biznesu Bożena Leśniewska z Orange opowiadając swoją historię powiedziała, że lider w czasie nadmiaru jest przewodnikiem. Jesteśmy na blogu jednak dla menedżerów i warto zacząć od strategii do detalu. Ja bym przypomniała, że czasy w których konkurowaliśmy kapitałem finansów czy tylko marką bezpowrotnie minęły. Dzisiaj w zasadzie każda dobrze zarządzana organizacja czy zespół wie już, że najtrudniejszym czynnikiem konkurowania jest kapitał ludzi i organizacji. Ludzi, czyli to wszystko, co nam odejdzie z ludźmi, jak nie będziemy potrafili ich zatrzymać i organizacji, czyli to wszystko, co czasem menedżerów uwiera po stronie aktywności ludzi z HR-u, czyli wszystkie te procedury, systemy, bazy wiedzy, bazy danych, systemy ocen itd. Natomiast lider w okresie nadmiaru ma być przewodnikiem. Żadna dziś dobrze zarządzana organizacja w której nie ma dialogu i takiego codziennego spaceru ręką pod rękę lidera z szefem HR-u będzie miała kłopoty w przyszłości, nie upora się z tym, bo dziś liderzy przede wszystkim potrzebują wsparcia, żeby być kompetentnymi menedżerami, żeby rzeczywiście zarządzać w dobrym stylu i w sposób wspierający obietnice marki firmowej, ponieważ inaczej stają się sabotażystami biznesu. Dzisiaj już nie chcemy rozmawiać o tym, czy HR ma być biznes partnerem czy strategicznym partnerem. Strategia personalna jest po prostu kawałkiem, najważniejszym elementem strategii firmowej. Każdy menedżer powinien szukać wsparcia u swojego HR-u, jak ten kawałek bardzo skutecznie realizować i wpisać w swoje cele.

Elżbieta: Gdybym mogła jeszcze jedną rzecz dodać do tego, co powiedziała Joanna – tak schodząc do poziomu najniższego, czyli do poziomu organizacji.

Mariusz: Do podłogi.

Elżbieta: Do podłogi. W niektórych organizacjach, w niektórych firmach koszty ludzi, koszty HR-owe tak zwane, przypisane do HR-u to są czasami 60-70% kosztów w danej organizacji. Te koszty dzisiaj są na jakimś poziomie. Ale przez następne miesiące, lata, a czasami dni, bo za chwilę mamy 1 stycznia 2017 roku będą po prostu rosły. To nie wynika z niczego innego, jak tylko właśnie z pewnych decyzji, zdarzeń, z rozwoju rynku, z zagrożeń demograficznych, które mamy, z decyzji politycznych, które są. W związku z powyższym, jeśli nie chcemy pochylać się i myśleć, jak zarządzać tą częścią budżetu firmy tak, żeby właśnie nie tylko być efektywnym, ale również i budować te kwestie zaangażowania, budować kwestię innowacyjności zespołów, bo to też jest przecież przewaga konkurencyjna to mamy poważny kłopot. W związku z powyższym ja się

całkowicie zgadzam z Joanną. Otóż nie ma mowy o tym, czy HR jest strategiczny, czy nie jest. Popatrzmy na nasze koszty i zobaczmy ile musimy zainwestować w biznes, żeby on się rozwijał i zobaczmy, jak te inwestycje przeprowadzić najbardziej efektywnie z poszanowaniem tak naprawdę tych wszystkich zasobów, które firma ma i musi utrzymywać. Ludzie są tutaj chyba jednak bezwzględnie najważniejsi. Chyba że przejdziemy na technologię maszyn. Ale tam zawsze gdzieś za tym będzie człowiek.

Joanna: Tak. Za Siri zawsze stoi – jak mówią w biznesach technologicznych – czynnik białkowy, czyli człowiek. [śmiech]

Andrzej: Tak jak Ela powiedziałaś, to jest procent budżetu. Ja myślę, że bardzo ważne jest, żeby nie traktować ludzi jako zasób, ale jako wartość i zastanowić się, jak z tej wartości, która jest w firmie możemy osiągnąć jak najwięcej. Są faktycznie takie organizacje jak w nowych technologiach, gdzie ten koszt ludzi to jest nawet 90% organizacji. One tylko tak naprawdę bazują na tym, co człowiek jest w stanie zrobić. Myślę, że dochodzimy do tego, że produkty się kopiuje coraz szybciej, innowacje są coraz krótsze i to obserwujemy na rynku. To, co wnosi tą wartość to jest właśnie człowiek – to w jaki sposób działa, w jaki sposób jest wpaść na nowe rozwiązanie, nowy pomysł, inny sposób działania i skutecznie go wdrożyć. To ludzie naprawdę zaczynają budować coraz większą przewagę konkurencyjną na rynku.

Joanna: Ja do tego bym dodała tylko jedną rzecz – sam człowiek się nie obroni. Nawet najlepiej zrekrutowany profesjonalista, który ma pożądane postawy, który myśli tak jakbyśmy chcieli, żeby myślał, bo innowacje robi nam taki, który jednak buduje mosty do innych ludzi, a nie uważa, że świat jest niezycielny i tak się nic nie da zrobić w tej firmie. Ten człowiek musi funkcjonować w dobrym środowisku i otoczeniu pracy, musi mieć w dzisiejszych czasach bardzo elastycznego mentalnie lidera, który jest w ogóle gotów A) oddać władzę, B) oddać decyzyjność. Agile to jest po prostu przekazanie kawałka władzy w dół do zespołu, który tworzy taką kulturę komunikacji w której ludzie czują się szanowani, zaangażowani, czują się współtwórcami swoich pomysłów, a nie pracują w firmie w której szef ma markę „główny złodziej pomysłów” własnego zespołu itd. Ja myślę, że jednym z najważniejszych zadań profesjonalistów od HR-u jest wybieganie w przyszłość. Tam, gdzie organizacja siłą rzeczy jest zorientowana tu i teraz. Takie zarządzanie przez ad hoc, gdzie ludzie gnają, bo muszą zrealizować budżet powinno mieć partnera mądrego, który potrafi jeszcze doskonale liczyć i przeliczać tzw. miękkie, które są dziś najtwardsze rzeczy związane z zarządzaniem ludźmi. Ale takiego partnera, który mówi – słuchajcie, ta przyszłość za rok, za dwa wygląda zupełnie inaczej. Pamiętajcie, że waszym głównym zadaniem, drodzy menedżerowie, jest dzisiaj budować właściwą, odpowiednią dla naszego biznesu i wspierającą naszą strategię kulturę organizacyjną, bo ta kultura zje każdą strategię na śniadanie. A ja jeszcze do tego ostatnio mówię, że na podwieczorek nasyci się reputację nie tylko firmy, ale każdego menedżera i pożre ją w całości, jeśli menedżer nie będzie przygotowany, żeby w tych nowych warunkach szybkich zmian i wyzwani się mądrze poruszać.

Mariusz: To, co Joasiu teraz powiedziałaś to koniec końców dotyka mentalności liderów – człowiek jest najważniejszy, zarządzanie przez wartości. To wszystko są rzeczy, które gdzieś wypływają z wnętrza liderów. Spotykacie się na pewno z różnymi zarządami, prezesami. Już nawet nie mówię o waszych organizacjach w których pracujecie, ale w ramach waszego networkingu i HR Influencers. Czy oni mają świadomość, że to powinno iść w taką stronę, że to powinno iść w takim kierunku? Czy działy personalne w firmach są przygotowane na taką zmianę, która jednak w takim dużym stopniu odbywa się w głowach ludzi, którzy pracują w tych działach.

Elżbieta: Ja myślę, że to, że pracujemy razem – mówię teraz o HR Influencerach, to, że szukamy innych takich jakich my to pokazuje, że ten HR taką świadomość ma. A przynajmniej część z nas już ją nabywała dawno, a teraz ją stara się jeszcze upowszechniać. Ale jeżeli chodzi o biznes to ja myślę, że tutaj też świadomość jest bardzo wysoka tych wyzwań, które stoją przed nami. Ja znam mnóstwo naprawdę wspaniałych liderów i wspaniałych menedżerów biznesu, którzy tęże przyszłość widzą w ten podobny sposób jak my, czyli ludzie, wartość, biznes. Ale oczywiście na pewno to nie jest cały rynek. Ja myślę, że mamy również do czynienia z bardzo złymi przykładami i one, jak w każdej takiej zbiorowości biznesowej występują. Chodzi o to, żeby no właśnie takie praktyki i sposób patrzenia na ludzi jako nie na tą szansę rozwojową tylko na cyfrę w bilansie, żeby to zmieniać. O to właśnie chodzi.

Mariusz: Jesteśmy w podcaście „Menedżer Plus”, tak jak Joasia wcześniej zauważyła. Chciałem Was podpytać o dzisiejszych menedżerów w związku z tym. Jaka kompetencje menedżera jest dzisiaj taką najbardziej poszukiwaną i jest na wagę złota w dzisiejszych czasach?

Joanna: Gdybym miała mówić nawet nie o influencerach w biznesie tylko o kompetencjach menedżerskich takich podstawowych to dzisiaj powinniśmy dopisać sobie do modelu naszych kompetencji i do naszych celów w agencie rozwojowej osobistej budowanie zaufania. Nie zbudujemy żadnej inniowacyjnej kultury organizacyjnej, ba! nie zbudujemy żadnej dobrej relacji z pracownikami coraz zresztą bardziej wymagającymi w tym zakresie, jeśli nie będziemy potrafili budować zaufania. Na to się oczywiście składa wiele komponentów i zachęcałabym, żeby każdy z nas przysiadł w Nowym Roku i zastanowił się, co to dla mnie oznacza, co buduje zaufanie, a co rujnuje. Do tego bym dorzuciła jeszcze ze swej strony z takich kompetencji oferowanie właściwych doświadczeń pracownikom, bo o customer experience mówi się ostatnio bardzo dużo. Natomiast takie customer experience, jak employee experience. To jest rzecz z którą być może nie każdy z nas się identyfikuje. Ale taka jest prawda. Ludzie będą tak traktować klientów, jak sami są traktowani przez własnego lidera czy menedżera.

W związku z tym to jest druga ważna rzecz – na ile każdy z nas jako menedżer, przełożony, szef jest świadom tego, czy oferowane przez niego pracownikom doświadczenia w codziennych kontaktach z poziomem rozmów o strategii i codziennych kontaktów dotyczących pracy w sumie dają rzeczywiście doświadczenia, które pozwalają firmę rozwijać, które budują zaangażowanie po stronie ludzi. To zaangażowanie też od razu sprowadźmy do parteru – sprawiają, że ludziom się chce osiągać ponadprzeciętne wyniki. A nie przychodzić i umierać od poniedziałku do piątku. To jest duża sztuka – nadawanie sensu pracy, tworzenie ludziom powodu, budowanie zaufania i oferowanie takich doświadczeń – to moja wielka czwórka – żeby na koniec to budowało właściwą kulturę i posuwało firmę szybko w kierunku celów biznesowych.

Mariusz: Dodam do tego jeszcze jedną rzecz, może trochę przyziemną i nie wiem, czy pasuje do kompetencji menedżerskich, ale napisałś Joasiu na blogu HR Influencers taki wpis, który bardzo przykuł moją uwagę i chętnie go podlinkuję w materiałach do tej audycji – lider HR z kindersztubą. Szef powinien być kulturalny, tak?

Joanna: Oczywiście.

Elżbieta: Ja tak jak Joanna, całkiem niedawno zastanawiałam się nad tym, jak te wszystkie dzisiejsze wyzwania liderów nazwać. Ja się absolutnie zgadzam z tym co powiedziała Joanna, ale na własny użytek nazwałam to wiarygodność. Po prostu lider musi być dzisiaj wiarygodny – taki, który nie ma

trzech twarzy, nie ma trzech sposobów komunikacji, buduje relacje codziennie ciężką, uporczywą pracą, ale taką, która właśnie buduje tęzę wiarygodność. Za takim liderem dzisiaj ludzie pójdą, takiemu będą ufać i takiemu będą powierzać tę część swojego życia, którą spędzają w pracy. Jeżeli ta wiarygodność nie jest właściwa, nie jest na właściwym poziomie to wszystkie te czynniki związane z zaangażowaniem, motywacją, z budowaniem relacji, z innowacyjnością i kreatywnością – po prostu przestają istnieć w krótkim czasie, bo ta wiarygodność po prostu nas buduje. Myślę, że to jest dzisiaj dla mnie taka najważniejsza kompetencja menedżerska.

Andrzej: Ja myślę, że dziś dużą sztuką jest to, żeby umieć ludzi zabrać w pewną drogę. Asia mówiła o nadaniu sensu. Ja bardzo głęboko w to wierzę, że każdy lider powinien nadać sens temu, co się robi na co dzień. Oczywiście, że żeby nadawać ten sens to musi być spójny sam ze sobą. Jakbym miał wymienić takie trzy rzeczy to jedno to jest nadanie tego sensu, który jest lider w stanie upraszczać w dzisiejszych czasach, czyli robić rzeczy w sposób prosty, oczywisty i klarowny dla siebie, ale też dla otoczenia. Po drugie – wnosić dobrą energię, która przekłada się na budowanie zaangażowania. Taką energię, która sprawia, że ludziom chce się przychodzić do pracy, chce się sięgać po więcej. Trzecia rzecz, która jest to jest też myślenie nie tylko na tu i teraz, ale bardziej długoterminowe. W tych czasach, kiedy mamy coraz większe wyzwania finansowe w organizacjach to myślę, że to myślenie jednak nie tylko na tu i teraz jest bardzo ważne, żeby ludzie czuli się, że są częścią czegoś większego. To z mojej strony takie trzy aspekty, które są kluczowe.

Mariusz: Jakie trendy będą wpływać na sposób zarządzania biznesem Waszym zdaniem w najbliższych latach?

Elżbieta: Myślę, że w takich trzech grupach te trendy się lokują. Już trochę o tym mówiliśmy. Te trendy dotyczą chyba wszystkich organizacji – bez względu na to, czy one są małe, duże, czy są na innowacyjnym bardzo rynku, czy nie. One będą tylko się różnie uwypuklać w tychże organizacjach i różnie dotyczyć ich – w zależności właśnie od tych różnic, które je dzielą. Po pierwsze – to są trendy demograficzne. My nie uciekniemy od starzenia się społeczeństwa naszego, my nie uciekniemy od tego, że będziemy mieli coraz mniej ludzi na rynku pracy. A tenże rynek pracy będzie zdominowany coraz bardziej przez młodsze pokolenie, będziemy się mierzyć z zatrzymaniem osób, które będą chciały przejść na emeryturę. W szczególności tych osób, które mają jakieś kwalifikacje specjalistyczne, bo specjalistów szczególnie technicznych tutaj będzie nam coraz bardziej brakować. Oczywiście, tu można wymienić jeszcze wiele innych czynników, ale ta demografia jest dosyć istotna. Po drugie – technologia. Tu też nie ma odwrotu. Tu wszyscy patrzymy dzisiaj na to, co może wydarzyć się za 2, 3, 4, 5 miesięcy, jeśli chodzi o rewolucję technologiczną, która cały czas nas dotyczy. No i oczywiście ja to nazywam taką trzecią grupą, nazywam to wyzwania polityczne. Ale to nie chodzi o polityków. To chodzi o to, co się dzieje w ogóle w świecie. My żyjemy na skraju różnych wojen, mamy przed sobą Brexit, mamy przed sobą zmiany, które będą dotyczyły wzrostów kosztów pieniądza w ogóle na rynku. Myślę, że to wszystko w takim jednym worku też jest takim poważnym wyzwaniem dla HR-u, nie dla biznesu tylko.

Andrzej: Poza tym, co powiedziała Ela myślę, że dodałbym nowe technologie, bo dzisiaj firmy, które nie są w stanie skorzystać z nowych technologii i zbudować z tego pewnej przewagi konkurencyjnej niestety, nie będą w stanie długoterminowo funkcjonować na rynku. To, co dookoła nas się dzieje to jest jedno, czyli makroekonomiczne, polityczne trendy demograficzne, bo one się dzieją. Na to mamy zdecydowanie mniejszy wpływ. Natomiast to na co mamy wpływ to jest to w jaki sposób jesteśmy w stanie używać nowych technologii w dzisiejszym świecie. Tu możemy mówić o kilku trendach – możemy mówić o tym trendzie rozwiązań socjalnych, o big data i o mobility na przykład. To widać,

jak bardzo to wpływa na zmianę wielu biznesów. One się stają zupełnie inne. A prawda jest taka – patrząc nawet na to, co się dzieje w Stanach, że to jest właśnie też taki trend, który musimy umieć zaadresować w organizacjach. Jeszcze jeden trend, który myślę, że jest to jest to, że jeśli kiedyś 15 lat temu firmy consultingowe rozpoczęły dyskusję na temat jakiejś wojny o talenty to myślę, że my dziś poprzez to, że świat staje się faktycznie globalny i łatwo się jest przemieszczać to my dopiero wchodzimy w prawdziwą wojnę o talenty i o to, że tego faktycznie dobrego pracownika ponadprzeciętnego będzie coraz trudniej znaleźć. Zwłaszcza w branżach takich, jak branża inżynieryjno-technologiczne. To z mojej perspektywy są takie trendy na które na pewno musimy zwrócić uwagę i one będą miały wpływ na każdą organizację.

Joanna: To ja bym tutaj jeszcze dorzuciła taką perspektywę, która się ostatnio nawet pojawiła w przypadku naszych rozmów o chociażby shared services. My dzisiaj tę wojnę o talenty, choć jak wiecie, nie lubię słowa „wojna”. Wolę ludzi jakoś przyciągać i nazwać tę kompetencję ustawianiem magnesu, który przyciągnie nam właściwych ludzi. Ale my tę wojnę toczyliśmy już na rynku globalnym i wielu z menedżerów i wielu z HR-owców nie zdaje sobie z tego sprawy, że chociażby zupełnie inaczej ustawiamy sobie nasze własne benchmarki. Do tej pory mogliśmy patrzeć w raporty chociażby płacowe sięgając do daj Boże, raportu ogólnopolskiego albo europejskiego. A dzisiaj nawet patrząc właśnie przez pryzmat owych shared services – naszym głównym konkurentem może być dyrektor personalny i dyrektor zarządzający w Indiach. To jest ciekawe zjawisko. Tu się trzeba natychmiast do tego przygotowywać. To już nie jest takie rozmawianie o przyjemnym zarządzaniu międzykulturowym, jak się różnią te kultury. Nie, to jest rzeczywiście dziś być albo nie być, jeśli chodzi o kluczowe stanowiska, gdzie możemy utracić albo pozyskać kompetentnego człowieka z całego świata. W zasadzie nie będziemy nawet zwracać uwagi, jakiej on jest narodowości. To jest ciekawe.

Druga rzecz, którą bym dodała to agile, który się ciągle przewija przez agendy różnych firm, który nie jest żadnym wynalazkiem, modą czy projektem. Agile to jest zbudowanie kultury, elastycznej kultury myślenia i kultury w którą wpisane jest zaufanie. Bo tylko w przypadku takiej kultury pracy to ludzie są w ogóle gotowi podejmować ryzyko, skracać procesy, przejmować odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Ja wczoraj miałam bardzo fajną rozmowę z prezeską zarządzającą Digital Bankiem w Singapurze. Ona mi opowiadała, jak oni rozwijali i wdrażali agile. Ale agile polega na tym, żeby po prostu ustalić, że mamy dwa tygodnie na wdrożenie nowej technologii i teraz sprawdzimy, jak cała organizacja się dostosuje do tych dwóch tygodni. To jest agile, a nie debatowanie – będziemy teraz wdrażać sobie agile i hej, cała kadra menedżerska cieszy się i opowiada o agile. Ale nikt nie jest gotów zmienić od jutra swojej postawy i sposobu pracy. To jest dla mnie trend, którego nie można zlekceważyć. Ale nie jako agile tylko o to, że my będziemy zmuszeni przez konkurencję i tempo pracy do wprowadzania zmian chociażby w tych wdrażanych przez lata systemach informatycznych i innych wspomagających zarządzanie, które jak się wdrażało przez 5 lat to teraz nikt nie chce wziąć na siebie odpowiedzialności za powiedzenie – słuchajcie, ten system jest już przestaszali. Tak, ponieśliśmy duże koszty związane z jego wdrażaniem, ale od jutra musimy zastosować jakiś inny, lekki i zwinny, bo to nas ogranicza. Nie jesteśmy w stanie dokonać zmian w prostej strukturze organizacyjnej już nie mówiąc o przestawieniu się na jakieś zespoły wirtualne.

To jest chyba też to, co nas różni – ten cały think tank HR Influencers od być może innych klubowych inicjatyw. My jesteśmy praktykami biznesu. Każdy z nas, jak popatrzyliśmy na profile influencerów, przyszedł do tego HR-u z jakiegoś miejsca biznesowego. W naszych czasach, jak kształtowały się nasze ścieżki zawodowe to nie było wtedy HR-u. Każdy z nas pochodzi ze sprzedaży, z komunikacji, z marketingu, ma przedziwne, jak sobie opowiadaliśmy ostatnio, wykształcenie, które zresztą bardzo

nas wspiera w takim myśleniu o tym. Ale my jesteśmy praktykami biznesu. Interesuje nas nie gadanie o trendach tylko szybkie przygotowywanie siebie, kadry menedżerskiej i naszych zarządów do tego, żeby jak najmniejszym kosztem ludzkim i finansowym przygotowywać firmę do faktu, że te trendy staną się po prostu ciałem i będą naszą rzeczywistością w której przyjdzie nam funkcjonować.

Mariusz: Dobrze, że wywołałaś temat agile’a, bo mam jeszcze jedno pytanie na koniec dotyczące trendów, które zawsze chciałem zadać, ale nigdy nie miałem tylu speców od tematów HR-owych w studiu i w trakcie audycji. Pytanie jest bardzo przewrotne – czy HR-y w przyszłości będą w ogóle potrzebne? Pytanie jest przewrotne, ale już wyjaśniam o co chodzi, bo agile to jest coś, co nie jest w kwestiach wartości czy mentalności bardzo odkrywczym. Natomiast pojawia się temat, który jest już coraz bardziej dyskutowany wśród menedżerów – mianowicie organizacje turkusowe. Są to takie firmy w których nie ma szefów, ludzie pracują w zespołach 20-30 osobowych – w takich zespołach, które w zasadzie mają totalną autonomię, jeśli chodzi o organizację pracy, także o kwestię rekrutowania ludzi czy chociażby przyznawania sobie premii. Czy właśnie w kontekście takich firm taka instytucja, jak HR będzie w ogóle w przyszłości potrzebna? Czy w ogóle w Waszym klubie na ten temat się dyskutuje i rozmawiacie o tym?

Elżbieta: Rozmawiamy i dyskutujemy na ten temat. Nawet ostatnie nasze kwartalne spotkanie poświęciliśmy częściowo takiej rozmowie. Ja przewrotnie powiem, że nie. HR, który dzisiaj znamy nie będzie potrzebny w jakiejś krótkiej nawet przyszłości. Oczywiście, niektóre funkcje, które HR realizuje w żadnym zespole, nawet w wirtualnym i nawet za przeproszeniem, jakoś bardzo zarządzanym zdalnie i z daleka, chociaż to jest kolejny trend, który oczywiście jest istotny. Tak czy inaczej, niektóre funkcje HR-owe na pewno nie zginą. Dlaczego? Dlatego że one są funkcjami związanymi z rozwojem ludzi, z zarządzaniem relacjami, w ogóle z zarządzaniem zespołami. Dlatego że oczywiście, możemy sobie założyć, że te zespoły będą same decydowały. Ale w jakimś zakresie to autonomię będą uzyskiwać w jakichś procesach jednak.

W związku z powyższym myślę, że HR w dzisiejszym kształcie na pewno nie ostanie się we wszystkich organizacjach, ale w niektórych na pewno tak. A w tych w których się nie ostanie, bo nie będzie na niego przestrzeni i miejsca z uwagi na sposób działania właśnie tych organizacji to na pewno pewne funkcje zostaną. A ta funkcja, która będzie bardzo istotna to jest właśnie to myślenie ku przyszłości i budowanie rozwoju zespołów, bo to jest funkcja HR-owa, która będzie w każdej organizacji moim zdaniem wiele lat jeszcze funkcjonowała. Czy tą funkcję będzie pełnił HR-owiec w takim rozumieniu dzisiejszym, czy coach zespołu, czy mentor, czy lider i przywódca, który będzie łączył linię HR-ową z biznesową – zobaczymy. Ale myślę, że to jest taka przyszłość, która w wielu organizacjach HR-y czeka. One będą prawdopodobnie ewoluowały w kierunku zarządzania relacjami i coachowania czy mentorowania, a niekoniecznie już budowania takich funkcji, jak dzisiaj je widzimy.

Joanna: Ja bardzo się ucieszyłam, jak usłyszałam pytanie, bo to woda na mój młyn. Po pierwsze rzekłabym, że agile to jest stan umysłu – od tego w ogóle bym wyszła. A turkus to jest styl zarządzania i przywództwa. Nie idźmy też w kierunku bycia uwodzonymi przez kolejne mody nazywające tylko w atrakcyjny, marketingowy sposób czegoś, co w świecie zarządzania nie jest niczym nowym. Powiem szczerze – konia z rzędem, jak mi ktoś pokaże prawdziwą funkcjonującą turkusową organizację w Polsce. Wydaje mi się, że długa droga, patrząc na styl zarządzania w organizacjach na polskim rynku, zanim poza start-upami i jakimiś takimi rzeczywiście organizacjami, które teraz będą powstawać prowadzone przez młodych ludzi – zanim się doczekamy takiego momentu w którym będziemy otoczeni turkusowymi organizacjami.

Wróciłabym do tego, co Ela powiedziała – do zarządzania przyszłością. Ja myślę, że to wszystko o czym rozmawiamy i też to, co nas interesuje, tych ludzi, którzy się garną do think tanku, do influencerów interesuje kształtowanie przyszłości, wpływ na przyszłość, dobry wpływ na przyszłość. Rozwój jest w przyszłości, a nie w przeszłości, więc my patrzymy do przodu. A skoro tak to HR-owcy, ludzie odpowiedzialni za ten kawałek strategii firmy powinni umieć zarządzać własną przyszłością. Więc to nie jest kwestia tego, czy HR będzie potrzebny, czy będzie niepotrzebny. Jeśli zgodzimy się do tego, że dziś głównym czynnikiem konkurencyjnym firm praktycznie w każdym, również technologicznym biznesie, który dziś ukrywa technologię, bo zmieniają się paradygmaty na Human to Human i klient nie życzy sobie gadać z programem tylko chce, żeby program gadał do niego ludzkim głosem i chce mieć przekonanie, że to jest nadal człowiek, który go rozumie, słyszy i chce wysłuchać i mu pomóc to mówimy dziś o tym, że HR jest po prostu częścią strategii firmy. Więc tym samym ten najważniejszy kawałek strategii nie zniknie.

Ale każdemu mądrymu HR-owcowi marzy się, żeby za tę strategię personalną był odpowiedzialny profesjonalny menedżer, lider i zarząd. Nie ma czegoś takiego jak projekty HR-owe. Ja to zawsze powtarzałam w moich firmach. Są po prostu projekty, których właścicielem albo sponsorem jest zarząd, kadra menedżerska albo pracownicy i zespoły. A profesjonalści HR są od tego, żeby tylko pomagać i dostarczać know-how, narzędzia i liczyć, czy to wszystko dzieje się zgodnie z długoterminową strategią, czy to wszystko buduje styl komunikacji zgodny z wartościami, czy w ogóle ktoś odpowiada za wartości co do których firma się umówiła, bo gdzieś te wartości decydują o tym, czy składane przez nas obietnice do pracowników, do partnerów biznesowych, do klientów są spełniane czy nie.

Andrzej: Pytałeś wcześniej o tą rolę lidera, która się zmienia. Ja widzę taki trend, jak chodzi o przyszłość HR-u, że dużo z tych kompetencji, które mówi się, że powinny być w HR-ze powinien tak naprawdę mieć menedżer, który zarządza ludźmi. Ja uważam, że gdybyśmy mieli doskonałych liderów i menedżerów to pewnie rola HR-u byłaby zupełnie inna i byłaby w zupełnie innym miejscu i dużo organizacji powoduje bardzo duże inwestycje, żeby przełożyć to, co dziś robi HR na menedżerów, bo tak naprawdę to menedżer powinien idealnie umieć wyrekrutować, powinien idealnie rozwijać ludzi, powinien budować zaangażowanie. To jest też jeden z takich trendów, który obserwuje w organizacjach najbardziej nowoczesnych. Wtedy ta rola HR-u się zmienia, bo HR jest niedostarczycielem aktywności HR-owych, ale dostarcza to, co ma realny wpływ na biznes. Jest bardziej takim lustrem dla menedżerów, coachem, konsultantem wewnętrznym można powiedzieć. Ja wierzę, że w takich miejscach, w takich organizacjach ten HR będzie zawsze i będzie właśnie tym ciałem wewnątrz z którym jest zawsze dialog po to, żeby było efektywnie i skutecznie. Po to te organizacje wszystkie funkcjonują, żeby efektywnie dostarczać to, co mają zapisane w swoim planie biznesowym.

Mariusz: Powiedźcie jeszcze na koniec, jakie macie plany na 2017 w związku z rozwojem HR Influencers? Co ciekawego czeka nas w tym roku?

Joanna: Planów mamy dużo. Nawet staramy się je trochę ograniczać. Wyszłabym od tego konwersowania z biznesem. My szukamy takich punktów styku z rynkiem i z naszymi organizacjami, gdzie jesteśmy w stanie dużo zrobić – takich punktów dźwigni. Rozpoczęliśmy współpracę trochę poprzez od organizacji branżowych i to będziemy kontynuować. Czyli zrobiliśmy sojusz z Polish National Sales Awards, za chwilę będziemy w Nowym Roku rozmawiać z IAB – całą branżą komunikacji społecznej. Przed nami spotkanie z CEO i dyskusje, jak wygląda styk HR-u i IT.

Będziemy kontynuować współpracę z organizacjami biznesowymi typu BCC, Lewiatan czy Forum Ekonomiczne. Chcemy się pojawiać tam, gdzie pojawia się biznes i chcemy biznes zapraszać tam, gdzie do tej pory się nie pojawiał, a powinien już funkcjonować. Jeśli mówimy o transferze tych kompetencji związanych z dobrym, profesjonalnym zarządzaniem jednak od HR-u do zarządów i kadry menedżerskiej. Pomysłów mamy dużo – chcemy budować bazę kejsów biznesowych. Takich, które rzeczywiście są w stanie pomóc menedżerom w Polsce, szybko przeprowadzać swoje zespoły też w oparciu o dobre kejsy biznesowe.

Chcemy zacząć pomagać ludziom, profesjonalistom w HR-ze dobrze liczyć. Każdy z nas, jak popatrzymy na influencerów liczy w HR-ze, ma biegłość – wskaźniki, badania Saratoga. Myślimy o własnych tego typu badaniach i benchmarkach, które pozwolą ludziom w HR-ze – nawet tym, którzy jeszcze do tej pory dobrze nie liczyli zacząć, pozwolą kadrze menadżerskiej świadomie i mądrzej korzystać z tych danych dostępnych w HR-ze. To nie są dane dla HR-u. Ja pamiętam długą dyskusję z jednym z moich szefów, który mi kiedyś powiedział przy rozmowie oceniającej – to Asia wpisz sobie jako dyrektor personalny 100% przeprowadzonych ocen okresowych w firmie. Ja mówię – chyba żartujesz. 100% to ja mam u siebie w dziale jako dobrze zarządzający menedżer działem personalnym. Ale system ocen, czyli komunikacji strategii i informacji zwrotnej do ludzi, jak pracowali, a przede wszystkim rozmów o przyszłości, o przyszłym roku, co mają rozwijać, żeby pracować lepiej to nie jest zadanie dla dyrektora personalnego tylko dla prezesa. Proszę bardzo, jak chcesz to ja ci chętnie w tym pomogę. Planów mamy sporo. Chętnie posłucham, co z tego wszystkiego najważniejsze jest dla Elżbiety i Andrzeja, żeby tutaj się nie rozgadywać.

Elżbieta: Dla mnie chyba takim najbardziej fascynującym planem, jaki mamy na przyszły rok to jest na jesieni zrobienie trend campu. Uważam, że rozmowa o przyszłości to jest właśnie to czemu się powinniśmy poświęcić. Myślę, że to będzie takie wydarzenie, które nas tutaj zintegruje wobec tego zadania. Czyli przyszłości, mówienia o tym, jakie będą główne czynniki, które będą zmieniały rynek pracy. W związku z tym naszą pracę i naszych organizacji i jak będziemy się z tym mierzyć. To chyba jest dla mnie najważniejsze wydarzenie. To jest trochę tak, że jeśli w ogóle ma sens funkcjonowanie takiego think tanku to tak jak mówiliśmy i to cały czas podkreślamy – to, co było to już minęło. To jest tylko i wyłącznie wiedza historyczna i wiedza, którą możemy wykorzystać do myślenia o przyszłości. Więc chyba trend camp. Zapraszamy już dzisiaj.

Mariusz: Nazwa bardzo chwytliwa – HR trend camp.

Andrzej: Teraz trend camp się pojawił. Ja myślę, że musimy szukać realnego sposobu wpływu na środowisko. Z jednej strony na biznes, ale z drugiej strony na te osoby, które dzisiaj są w HR-ze bądź w przyszłości chcą być w HR-ze i chcą budować organizacje i doskonałych liderów wokół siebie. Myślę, że każdy z nas ma tą rolę zarówno u siebie w organizacji, żeby ją budować, ale też przez różnego rodzaju aktywności jako HR influencers. Ten trend camp, który był już wywołany tutaj do tablicy też mi się marzy, żeby to było takie wydarzenie, które zbierze wokół siebie ludzi biznesu, ludzi, którzy dziś pracują w różnych częściach organizacji i będzie czymś takim, co spowoduje, że faktycznie ta agenda dotycząca ludzi, efektywności organizacji nabierze trochę innego wymiaru. Gdzie tak jak Asia powiedziała – nie ma dyskusji o organizacji bez ludzi i bez aktywności, które są nie po stronie HR-u i HR je przynosi tylko które wdraża biznes, bo wierzy, że one służą temu, aby organizacja była skuteczna i efektywna. Ja też jak miałbym wybrać to stawiam na trend camp, ale też na nasze indywidualne działania wokół nas.

Joanna: To ja bym jeszcze dorzuciła kontynuację naszego programu mentoringowego. To grono influencerów wzięło pod swoje skrzydła ludzi z high potentials. Natomiast co jest ważne i o tym nie zapominajmy – nasi high potentials wchodząc do think tanku to jedno z wyzwań i warunków bycia w think-tanku jest wzięcie pod swoje skrzydła albo kogoś bardzo świeżego w branży zarządzania ludźmi, czyli jakiegoś debiutującego HR-owca, albo swojego menedżera z organizacji. Wydaje mi się, że to jest też bardzo ważna rzecz, żebyśmy my też w przyszłości, jeśli znajdziemy przestrzeń, ale otworzyli w tym obszarze się na współpracę z biznesem. Być może docelowo za rok czy za dwa w programie mentoringowym weźmiemy pod nasze influencerskie skrzydła kadrę menedżerską i zarządy. Albo w drugą stronę – będziemy się wymieniać w ramach jakiegoś programu intermentoringowego również z prezesami. Dla mnie jednak ten styk jest ogromnie ważny – mówienie jednym głosem i daj Boże ludzkim, biznesowym głosem o zarządzaniu po stronie zarówno kadry zarządzającej każdego szczebla. Zwłaszcza tego najważniejszego, czyli kadry operacyjnej tej najniższego szczebla. Tam się dzieje biznes na tym szczeblu – na styku szef operacyjny i człowiek, który przychodzi do pracy. Rzuciłabym jeszcze nacisk na nasz program mentoringowy.

Mariusz: Planów bardzo dużo, dzieje się. [śmiech]

Joanna: Dzieje się. Ja bym chciała na koniec zaapelować do menedżerów i liderów – w zasadzie każdy z nas może mieć wpływ na jakość biznesu, jakość relacji, ale też jakość HR-u. Ta jakość HR-u w Waszej firmie zależy bardzo często od Waszej gotowości do wejścia w rozmowę ze swoimi ludźmi z HR-u. W związku z tym jeśli macie fajnego HR-owca to zachęćcie go albo zgłóście go po prostu do nas. Można przysłać maila i powiedzieć – daję rekomendację mojemu szefowi albo liderowi HR. On potem podejmie decyzję, czy on chce w think tanku być czy nie. Ale dostanie taką ważną rzecz – informację, że go zgłosiliście i dostanie imiennie kto go zgłosił.

Po pierwsze – nagradzajcie tam, gdzie uważacie, że macie do czynienia z wysokiej jakości kulturą HR-ową w osobie Waszego lidera HR. Jeśli potrzebujecie z kolei czegoś od Waszego HR-owca to wdajcie się z nim w rozmowę. Ludzie nie wróżki, nie domyślą się i HR też przy całej swojej umiejętności komunikacji – daj Boże wysokiej – nie może się czasem domyślić tego, czego Wam potrzeba. A więc bądźcie takim influencerem w biznesie, budujcie wpływ nie tylko na Wasz biznes i Wasz zespół, ale też na Wasz HR – konwersujcie, wdajcie się w dialog, rozmawiajcie po prostu z tymi Waszymi HR-owcami, czego Wam potrzeba. Mówcie prostym, biznesowym głosem, czego potrzebujecie, czego się boicie, z czym się zmagacie, jakich kompetencji Wam brakuje, jak chcecie się rozwijać, żeby móc rozwijać Waszych ludzi. To taki apel o rozmowę. Dla nas ta rozmowa i rozmowy o wartościach również w biznesie jest ważny. Jeśli będziecie się zastanawiać, czy Wasz człowiek w HR-ze to jest taki, którego warto zgłosić to nie powiedzieliśmy tego, ale to jest rzecz ważna i też bym ją na koniec podkreśliła.

Dla nas to zarządzanie przez wartości, które są wpisane w taki nasz lead – biznes, ludzie, wartości nie jest pustym gadaniem. To uważamy w dzisiejszych czasach za jedno z kluczowych wyzwań wpisywanie rzeczywiście wartości w kulturę. Ci, którzy przystępują do think tanku, który nie jest klubem prestiżowym. Nie po to powstał think tank. To jest rzeczywiście miejsce dla ludzi, którzy mają kawałek w sobie misjonarza i chcą się też dzielić i znajdą czas na dzielenie się. My podzielimy kilka wspólnych wartości. To pokazuje profil kogoś takiego. Dla nas jest bardzo ważna współpraca i dzielenie się. Ogromny nacisk kładziemy na jakość relacji, na zaufanie i szukamy też ludzi autentycznych, którzy są sobą, znają siebie, samoświadomych, odpowiedzialnie się komunikujących i komunikujących również szacunek. Więc jeśli macie w swoim otoczeniu takiego HR-owca to poprosimy od razu o zgłoszenie go i rekomendację do influencerów. A Was też zachęcam, żebyście

pomyśleli sobie, co jest dla Was najważniejsze w pracy, jak jesteście kadrą menadżerską i oferowanie tych wartości na co dzień Waszym pracownikom. To takie moje życzenie na Nowy Rok dla każdego menedżera.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moimi i Waszymi gośćmi byli Elżbieta Rosiak – dyrektor zarządzający bank Pekao SA, Joanna Malinowska-Parzydło – założycielka CEO Personal Brand Institute oraz autorka bloga jestesmarka.pl oraz Andrzej Borczyk – dyrektor HR w grupie Żywiec SA. Bardzo Wam dziękuję za rozmowę. A ja Was zostawiam z przepiękną balladą, którą napisał kiedyś Errol Garner „Misty”. A dzisiaj tę balladę zagra dla Was tajemniczy pan Hux. Trzymajcie się i do usłyszenia za 2 tygodnie!