



HR POD PRESJĄ – CZYLI JAK RADZIĆ SOBIE Z NADMIAROWYMI OCZEKIWANIAMI SZEFA BIZNESU

O wyzwaniach, jakie sygnalizowali nam w trakcie kongresu KADRY HRowcy mówi **Kasia Pieciul**
Ekspert zarządzania karierą, szefowa zespołu konsultantów DBM Polska

*„**Bądź dla mnie sprawnym Project Managerem** – najczęściej oczekiwanie to wyraża się w słowach: zajmij się proszę jeszcze tą sprawą... A jeśli jest kolejny z serii trudnych tematów HRowych, to - jak twierdzili moi rozmówcy - już wiadomo, że najbliższe wieczory spędzą w biurze. Pracownicy, szefowie działów i Prezes czekają na efekty ich pracy, a oni miotają się w nawale obowiązków. W konkretnej sytuacji mojej rozmówczynie, przy „zamrożonych etatach”, jedynym rozwiązaniem okazało się poszukanie pracowitego stażysty. Zdziwiająco wiele operacyjnych tematów, które pracownicy HRowcy biorą sobie na głowę, może być zdelegowana na innych. Warto otworzyć się na taką opcję. Sytuacja druga, zgłoszona przez HR Managera to oczekiwanie, aby **był zaufanym terapeutą** jednego z dyrektorów w swej firmie. Dyrektor ten był postrzegany jako autokrata, twardej potrafiący doprowadzić pracowników do płaczu. Zdecydowanie osoba, na którą trzeba uważać. Oczywiście HR rozumie i wie, że ów menedżer jest pod presją Centrali, sam ma niełatwo. HR w tej sytuacji stał się jedyną osobą, której ów dyrektor ufa i z kim szczerza rozmowa pomaga. Tyle, że to obciążająca psychicznie i emocjonalnie rola. Wraz z moim rozmówcą uznaliśmy, że musi podjąć decyzję, kim chce być w tej relacji, a następnie jasno komunikować, co staje się obciążeniem. Mój rozmówca uznał, że proponuje dyrektorowi coaching z kimś z zewnątrz. Sytuacja trzecia: dyrektorzy lubią mieć w nas **zastępcę w trudnych rozmowach**. Np. proszą menedżerów HR o wręczanie wypowiedzenia pracownikowi w ich zastępstwie. To niestety zdarza się często. Po krótkiej dyskusji znaleźliśmy dobre strony tej sytuacji. Można ją wykorzystać, by szlifować własny warsztat menedżerski. Ostatecznie jednak mój rozmówca, Kierownik Personalny, postanowił, że umówi się z dyrektorem na rozmowę o odpowiedzialności, budowaniu autorytetu i wiarygodności menedżera w relacji z podwładnymi. Zwalnianie ludzi należy do zadań bezpośredniego przełożonego.”*



ZAKAZANY JĘZYK PRZY TRUDNEJ RESTRUKTURYZACJI

Niezależnie od opinii ekonomistów o końcu kryzysu w wielu firmach trwają reorganizacje i restrukturyzacje. Po doświadczeniach z trudnego 2009 roku menedżerowie widzą, że powodzenie zmian zależy nie tylko od logistyki, ale i komunikacji. Co i jak mają mówić, aby jeszcze bardziej nie demotywować pracowników, których morale i tak nie jest zbyt wysokie? To pytania kierowane do HR. A jak się okazuje o wpadkę nietrudno, bo menedżer mówi, a pracownik odczytuje komunikat „po swojemu”, na przykład:



WYPOWIEDŹ MENEDŻERA

Rozumiem, że jest wam trudno

Na razie nic nie wiem

To nie moja decyzja, tylko Zarządu

Na pewno nie będzie więcej zwolnień

REAKCJA PRACOWNIKA

→ *Nic nie rozumiesz, zarabiasz 4 razy więcej i ciebie nie zwolnią*

→ *Wiesz, wiesz, ale nie chcesz powiedzieć*

→ *No to po co z tobą gadamy, jak nic nie możesz to idziemy do Zarządu*

→ *Ciekawe, co powiesz przy następnych redukcjach*

Błędy komunikacyjne zwykle nie wynikają ze złej woli menedżerów, ale zbyt małej świadomości możliwych reakcji odbiorców. Przyjrzenie się błędom innych oraz większa wrażliwość zwykle pomagają uniknąć wpadek.

TIETO OCENIA I DOCENIA INDYWIDUALNE KOMPETENCJE TALENTÓW

Tieto Poland rozpoczyna projekt diagnostyczno-rozwojowy dla 30 kluczowych pracowników. Po serii szkoleń organizacja daje im możliwość zanalizowania i rozwijania kompetencji zawodowych uwzględniających strategiczne cele firmy. „Zdecydowaliśmy się na współpracę z DBM, gdyż jako jedyna zaproponowała nam model zaspokajający potrzeby menedżerów jak i specjalistów - inżynierów oprogramowania. Bardzo nam zależało na odpowiednim podejściu do pracowników o profilu inżynierskim, którzy zazwyczaj nie mają w swoich planach rozwojowych budowania kompetencji menedżerskich. Chcemy tym projektem pokazać im ich silne strony oraz pola rozwoju, ale z innej - nie technicznej perspektywy. DBM zaproponowało bogaty zbiór narzędzi, ciekawy scenariusz workshopu oraz, co wydaje się kluczowe, różne formy sesji wspierających i podtrzymujących rezultaty” - mówi Magdalena Kowalska, HR Manager Tieto. Projekt wykorzystuje innowacyjny autorski model **DBM Talent Profiling**, którego ideą jest silna koncentracja na indywidualnej sytuacji każdego pracownika i jego roli w organizacji. **DBM Talent Profiling** to kolejny, po DBM Strategic Leadership Profiling i DBM Team Profiling program dostosowany do potrzeb organizacji, które chcą zatrzymać kluczowych pracowników.

MENEDŻER NA ROZDROŻU - DBM NA KONGRESIE KADRY



O czym wszyscy myślą, a rzadko mówią w organizacjach? O zarządzaniu karierą. Szefowie HR sygnalizują, że mimo wdrażanych programów dla Talentów i planów sukcesji, temat budowania karier pracowników jest trudny. Z jednej strony mamy obawy, aby nie rozbudzać oczekiwań, którym firma nie sprosta, z drugiej pojawia się pytanie: kto ma wziąć odpowiedzialność za rozwój kariery? Sam pracownik czy jego szef? Co zrobić, żeby ludzie nie odchodzili z powodu zawiedzionych ambicji kariery, a z drugiej strony żeby „temat kariery” był tematem bezpiecznym w organizacji? O optymalnych rozwiązaniach na „firmowe dylematy kariery” mówił Paweł Gniazdowski, szef DBM na jesiennych KADRACH. Pokazał, jak korzystać z doświadczeń menedżerów największych firm i jak wybrać odpowiedni dla siebie typ kariery. Wiele osób zdecydowało się ponadto na bezpłatne sesje coachingu kariery pogłębiające temat, które prowadziło 5 coachów DBM.

PRACOWNIKU, BĄDŹ „ZATRUDNIALNY”

Do części firm w Polsce odważnym krokiem wkracza temat „employability”. *„Głównym celem programów z tego obszaru jest przygotowanie pracowników do aktywnego i elastycznego zarządzania swoją karierą, co czyni ich łatwiej „zatrudnialnymi”, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji”* - mówi Jacek Zimnicki, konsultant kariery DBM. Rozwijanie takich umiejętności pomaga równocześnie pracownikowi oraz firmie. Świadomy możliwości i planów kariery pracownik z postawy roszczeniowej („firma ma mi wymyślić ścieżkę kariery”) przechodzi do kreatywnej i aktywnej. Dzięki temu w momencie reorganizacji łatwiej zmienia zakres obowiązków i swoje miejsce w organizacji, zaś w przypadku redukcji zatrudnienia i wypowiedzenia umowy jest lepiej przygotowany do szukania nowej pracy. Wartość programów employability w sposób szczególny ujawnia się przy projektach outplacementowych. Podejście tak przygotowanych pracowników do zmiany pracy, przekwalifikowania się, relokacji i nawet do samego rozstania z firmą jest dużo bardziej świadome i konstruktywne, a mniej emocjonalne. Elementy employability stosują już w swoich programach rozwojowych takie firmy jak np. Philips, Schenker i Wyeth.

JAK SZUKAĆ INSPIRACJI ZEWNĘTRZNYCH PRZY OKAZJI SPOTKAŃ ZARZĄDU

Co zrobić, aby kolejne spotkanie biznesowe nie potoczyło się utartymi koleinami? Jak uruchomić burzliwą dyskusję? Guru zarządzania zwykle radzą szukać inspiracji poza swoją branżą. Ponoć kreatywności najlepiej sprzyja dialog z osobą, której autorytet bazuje na osobistej autentyczności i pozytywnej postawie wobec licznych wyzwań życiowych. Czy to działa? Testował Zarząd Goodyear'a rozszerzając formułę dwudniowych, strategicznych spotkań o warsztaty dotyczące osobistego rozwoju i zespołowego leadershipu. W trakcie listopadowej sesji o analogiach w biznesie i sporcie, porażkach jako lekcjach życia i pokory oraz cechach lidera opowiadał mistrz olimpijski Robert Korzeniowski. Piotr Kociołek, Partner Zarządzający DBM Polska poprowadził zaś trzygodzinny warsztat team coachingu, który miał uruchomić i pogłębić refleksję wykorzystania inspiracji i doświadczeń sportowych Roberta Korzeniowskiego w odniesieniu do bieżącej sytuacji i wyzwań firmy Goodyear.



MEDIA FLASH

RZECZPOSPOLITA • [Podawaliśmy przyczyny wstępowania pracowników na drogę sądową](#)

RZECZPOSPOLITA • [Radziliśmy, jak wykorzystać czas zaraz po zwolnieniu z pracy](#)

RZECZPOSPOLITA • [Wyjaśnialiśmy, dlaczego te same firmy wczoraj zwalniały, a dziś zatrudniają](#)

NEWSLETTER DBM News © Copyright 2010 DBM Polska. Wiadomość została wysłana przez DBM Polska

W związku z art. 10 ustawy z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. nr 144, poz. 1204) informujemy, że wiadomość została przesłana na niniejszy adres zgodnie z wyrażoną przez Państwa zgodą. Zgoda na otrzymywanie niezamówionych informacji handlowych może być odwołana w każdym czasie poprzez wysłanie maila z adresu, którego użyto podczas definiowania subskrypcji z tytułem 'rezygnacja' na adres newsletterdbm@dbm.pl

Wykorzystywanie materiałów dozwolone wyłącznie z podaniem w nich nazwy źródła.