

Wiadomości

Rozwój Kadry w sytuacji kryzysu gospodarczego

No i stało się – to o czym nieśmiało, choć z niepokojem, wspominały media przed Nowym Rokiem jest faktem. Gospodarka polska spowalnia niczym parowóz z zaciągniętym hamulcem bezpieczeństwa, a słowo kryzys i jego mniej lub bardziej eufemistyczne odpowiedniki odmieniają się we wszystkich przypadkach. Niektóre firmy jeszcze pod koniec ubiegłego, a inne na początku bieżącego roku zaczęły ograniczać wydatki. Wszystko w atmosferze niepewności i oczekiwania na odpowiedź na pytanie, o ile tak naprawdę gospodarka spowolni w 2009 roku i o ile w takim razie korygować budżety przychodów i kosztów.

Można było się tego domyślać, że fala złych wieści ekonomicznych zza Atlantyku zapoczątkowana w połowie 2007 roku i rozlewająca się coraz bardziej zdecydowanie na pozostałe obszary świata, w istotny sposób dotknie naszą gospodarkę. Nikt jednak, nawet jeśli zdawał sobie sprawę z nieuniknioności zagrożeń, nie kwapił się, aby o tym otwarcie rozmawiać. Rząd i rynki finansowe - aby nie siać paniki, pozostali – aby nie wywoływać wilka z lasu.



Dziś wiemy, że Islandia zbankrutowała a giełda rosyjska przeżyła trzęsienie, z którego się jeszcze nie otrząsnęła. Ukraina jest na granicy bankructwa, WIG konsekwentnie dołuje a wycena złotego jest najniższa od 2004 roku. Wiele firm w Polsce odnotowało w styczniu i w lutym spadek zamówień, niektóre w sposób drastyczny. Kilka tygodni temu rząd zaoferował nam spektakularne przedstawienie w postaci poszukiwania 17 miliardów oszczędności w budżetach ministerstw.

Według sondażu przeprowadzonego pod koniec ubiegłego roku przez międzynarodową firmę doradczą Watson Wyatt w 248 firmach amerykańskich, 86% przedsiębiorstw spodziewa się wpływu kryzysu finansowego na ich programy zarządzania personelem. Badanie firm polskich mogło by dać w szczególności nieco odmienny wynik, jednak tendencje byłyby podobne. Nawet bez formalnego sondażu, słychać jak menedżerowie i biznesmeni w nieformalnych rozmowach mówią o kryzysie. Atmosfera wyczekiwania i niepewności przenosi się na wszystkich pracowników, których często ogarnia obawa o własną przyszłość.

Nadejście trudnych czasów manifestuje się cięciem wydatków wobec spodziewanych spadków przychodów – np. mrożeniem płac, etatów, rewidowaniem budżetów. Z drugiej strony z różnych względów nie można zaprzestać rozwijania kompetencji w organizacji. Czy kryzys potrwa półtora, czy też dwa i pół roku, nie skończy się jutro. Firmy po prostu nie mogą pozwolić sobie na utratę talentu i kluczowych kompetencji. Jak zatem mają w tym odnaleźć się liderzy organizacji a w szczególności menedżerowie odpowiedzialni za rozwój w firmach? Proponujemy pewną perspektywę, pewien sposób podejścia do bieżącej sytuacji, z których wynikać będą decyzje i rozwiązania. Nie wszystkie proponowane rozwiązania będą miały zastosowanie w konkretnych przypadkach. Wprowadzenie niektórych nie będzie zależeć wyłącznie od decyzji HRU i wymagać będzie szerszych konsultacji. Tak czy inaczej, warto się im przyjrzeć z uwagą.

Powrót do korzeni

W swoim artykule zamieszczonym w styczniowym wydaniu magazynu Chief Learning Officer, Marc Sokol twierdzi, że spadek koniunktury oferuje szansę na zwiększenie efektywności działań rozwojowych a tym samym na poprawę konkurencyjności. Niektórym to twierdzenie może się wydać optymistyczne i nazbyt odważne. Jednak wielu wydaje się ten pogląd podzielać. Kryzys wymusza na firmach zmianę (procesów, struktury, strategii), której efektem powinno być lepsze dopasowanie firmy do możliwości i ograniczeń oferowanych przez otoczenie ekonomiczne. Zmiana powinna dotyczyć także sposobów realizowania funkcji HR, w tym działań rozwojowych.

W sytuacji stabilizacji gospodarczej, zdarza się że mamy czas i środki, by poeksperymentować, np. przetestować modną metodę coachingu. Recesja powoduje, że potrzebujemy w pewnym sensie wrócić do podstaw, do korzeni i przemyśleć na nowo strategię, priorytety i rolę HR.

Po pierwsze, rozwój Kadry musi być spójny ze strategią firmy – kompetencje muszą „wyprzedzać” podejmowane przez firmę wysiłki. HR powinien nie tylko reaktywnie odpowiadać na „zapotrzebowanie”, ale aktywnie włączać się w modyfikowanie strategii na czas kryzysu – przypominać decydentom, że zmiana nie powinna drenować wiedzy i kompetencji drzemiących w zasobach ludzkich firmy.

Po drugie, rolę HR w dobie kryzysu można sprowadzić do następujących działań:

- rozsądna restrukturyzacja – pomoc w identyfikacji rezerw zarówno personalnych jak i kosztowych;
- partnerstwo w uzgadnianiu z załogą elastycznych rozwiązań – czas pracy, miejsce pracy, współdzielenie etatów itp.;
- zatrzymanie najlepszych – poprzez programy zarządzania talentami raczej niż przez płacę;
- rozwój kompetencji - przygotowanie firmy do skoku, gdy kryzys minie;
- wsparcie dla menedżerów i pracowników w przechodzeniu przez proces zmian.

Obszerne omówienie działań, jakie może i powinien podejmować dyrektor HR w ramach każdego z systemów zarządzania personelem, wykracza poza ramy tej publikacji. W dalszej części skupimy się głównie na zagadnieniach związanych z rozwojem w organizacji.

Ucieczka do przodu czy owczy pęd

W obecnej sytuacji niepewności i wyczekiwania trudnością nie jest decyzja o ograniczeniu wydatków. Wyzwaniem jest określenie, o ile zmaleją przychody w stosunku do wcześniejszych planów zbudowanych na podstawie założeń sprzed kryzysu, a w związku z tym, o ile trzeba zredukować koszty. Dlatego, dla bezpieczeństwa, firmy często zamrażają wydatki do bliżej nieokreślonego momentu, kiedy pojawią się „lepsze dane”. Niestety, działa to jak samosprawdzająca się przepowiednia – zamrożenie zakupów towarów i usług przez sporą grupę uczestników rynku skutkuje pogorszeniem się koniunktury. Mamy tutaj zatem do czynienia z realnymi przyczynami spowolnienia wzrostu gospodarczego w Polsce, jakim jest kryzys światowy i nakładający się na to mechanizm psychologiczny podobny do giełdowego tzw. owczego pędu. (*Pewnym rozwiązaniem jest planowanie operacyjne w okresie kwartalnym - niektóre firmy czy branże tak właśnie działają niezależnie od obecnego kryzysu*).

Niezależnie od pojawienia się „lepszych danych” kluczowe pytanie jakie należy sobie zadać to: **Gdzie chcemy być, gdy recesja się zakończy?**

Jeżeli chcemy utrzymać naszą pozycję konkurencyjną lub też ją wzmocnić, liderzy organizacji powinni podejść do sprawy z perspektywy strategii firmy i potraktować utrzymanie talentów i rozwój kompetencji jako odpowiedź na gospodarcze spowolnienie. To może wymagać tego, aby grupa decydentów (zarząd, czy tzw. *leaderhip team*, zespół lub sztab kryzysowy) podjęła się rewizji strategii i przygotowania planu na spodziewane chude lata, uwzględniającego priorytety w zakresie zarządzania personelem.

Sztab kryzysowy może dojść do wniosku, że odpowiedź na recesję jest szansą na ucieczkę do przodu – dobrze skrojony plan i jego sprawne wykonanie powinny umocnić pozycję rynkową firmy, gdy powróci stabilizacja. Jest ku temu sporo przesłanek, jak chociażby dostępne opisy przykładów firm, które roztropnie reagowały na wcześniejsze sytuacje kryzysowe, czy też rekomendacje doradców strategicznych.

W artykule *Upgrading talent* opublikowanym w grudniu ubiegłego roku na łamach *The McKinsey Quarterly*, trzech konsultantów tej uznanej firmy doradczej stawia tezę, że sprytnie firmy powinny wykorzystać recesję do podniesienia umiejętności organizacji na wyższy poziom. Autorzy proponują, aby:

- zamiast automatycznego cięcia etatów przeprojektować stanowiska tak, żeby zwiększyć odpowiedzialność, autonomię, poprawić współpracę;
- zachować szkolenia i programy rozwoju tak, aby wspierały naukę umiejętności potrzebnych na zredefiniowanych stanowiskach;
- wykorzystać system oceny do identyfikacji mocnych pracowników;
- nieustająco dbać o podtrzymanie kultury organizacyjnej wewnątrz oraz marki pracodawcy na zewnątrz;

- wykorzystać większą dostępność talentów na rynku pracy do ostrożnej rekrutacji.

Tnij z rozwagą

Budżet przeznaczony na działania edukacyjne i rozwojowe (ang. learning & development) zapewne powinien zostać ograniczony, jednak błędem byłoby potraktowanie tą samą formułą matematyczną jednakowo wszystkich aktywności w tej dziedzinie. W trudnych czasach menedżerowie wydają się być pod szczególną presją jeśli chodzi o cięcie kosztów. Jednak oszczędzanie na jakości produktu czy obniżenie poziomu obsługi klienta nie są rekomendowane, jako że niosą zagrożenie dla dobrobytu, wręcz istnienia przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie. Z kolei kwestie takie jak wymiana floty samochodowej czy modernizacja komputerów i oprogramowania często uznawane są za mniej priorytetowe i w związku z tym firmy decydują się odroczyć decyzje do spokojniejszych czasów. Podobnie jeśli chodzi o budżet na rozwój kadry - pewne działania będą strategiczne, niezbędne dla utrzymania przewagi konkurencyjnej, z innych, nie mających istotnego wpływu na oczekiwane zachowania pracowników i co za tym idzie rezultaty firmy, będzie można zrezygnować.

Pierwszym działaniem *leadership teamu*, po określeniu strategii na burzliwe czasy, powinno być ustalenie priorytetowych obszarów, które są niezbędne dla realizacji strategii i co za tym idzie powinny być chronione przed budżetowym skalpelem. Może tak się zdarzyć, że pewne obszary nie tylko nie zaznają ograniczeń, ale staną się polem do zwiększonych inwestycji w rozwój kompetencji personelu. Takimi obszarami mogą być np. sprzedaż, czy zakupy. Dostosowanie procesów sprzedażowych do nowej, kryzysowej rzeczywistości połączone z rozwojem niezbędnych kompetencji sprzedawców i menedżerów sprzedaży może ocalić przychody przed spadkiem, a w niektórych przypadkach może być kluczowe dla przetrwania i umocnienia pozycji firmy. Rozwój procesów i kompetencji w dziale zakupów może w istotny sposób przyczynić się do obniżenia kosztów w firmie. Tak czy inaczej, przywódcy każdej firmy stają przed brzemioną w skutki decyzją: **na czym nie oszczędzać?**

Drugą ważną decyzją jest określenie, które aktywności rozwojowe nie wpływają w istotny sposób na realizację strategii czy też nie niosą wartości dodanej. To może być trudne do strawienia przez specjalistów od rozwoju, czy szefów działu HR, ale część aktywności związanych z rozwojem personelu w wielu firmach nie ma bezpośredniego związku ze skutecznością organizacji. Kryzys jest dobrym momentem, aby takie aktywności zinwentaryzować i ograniczyć. Przykład? Może zamiast dorocznej imprezy służącej zbiorowej zabawie i szeroko rozumianemu „team buildingowi” zrealizować szkolenie w formie zabawy, które rozwija istotne dla zespołu kompetencje? Może warto wyeliminować szkolenia, które realizują schemat opracowany dla innej sytuacji, innego kraju, innej kultury organizacyjnej na rzecz rozwiązań dopasowanych do sytuacji konkretnej firmy, z jej konkretną strategią na przetrwanie kryzysu.

Czasy recesji to dobra okazja, aby przyjrzeć się krytycznie zjawisku trenerów wewnętrznych. Utrzymywanie na etatach grupy osób odpowiedzialnych tylko i wyłącznie za szkolenia jest wątpliwe z ekonomicznego punktu widzenia. W wielu wypadkach taniej jest zatrudnić zasoby zewnętrzne do konkretnego projektu. Wiedza i umiejętności, które nie są powszechnie dostępne na rynku usług edukacyjnych mogą być rozwijane przez doświadczonych pracowników i menedżerów. Tych z kolei można wspierać oferując im szkolenia z prowadzenia szkoleń, mentoringu i coachingu.

Stawiaj na rozwiązania przynoszące efekty

Poza rozważnym cięciem wydatków warto zastanowić się nad inwestowaniem w rozwiązania, które skutecznie przełożą się na rozwój strategicznych w dobie kryzysu kompetencji lub pozwolą lepiej wykorzystać wewnętrzne zasoby firmy. Konieczność dopasowania firmy do wyzwań związanych ze zmianami w otoczeniu ekonomicznym wymusza zmiany organizacyjne. W związku z tym warto myśleć w kategoriach wspierania zmiany, określania zachowań niezbędnych dla powodzenia firmy w burzliwych czasach i wzmocnienia tych pożądaných zachowań u pracowników. Warto zatem zamiast o szkoleniach myśleć o wdrożeniach programów zmian. Takie podejście może wymagać zweryfikowania dotychczasowych dostawców szkoleń.

Następnym obszarem, którym warto się zainteresować w sytuacji presji na koszty jest czerpanie z wiedzy i talentu menedżerów firmy. Być może w firmie istnieją zidentyfikowane osoby lubiące przekazywać wiedzę i doświadczenie, być może, że takich osób należy poszukać. Tego typu talenty, wzmocnione przy pomocy wspomnianych szkoleń z treningu i coachingu, mogą stać się ważnym zasobem, alternatywnym dla szkoleń kupowanych na rynku. Tak czy inaczej, coaching i mentoring w polskiej rzeczywistości często są kwestią mody i przedmiotem dyskusji a nie codzienna praktyką. Kryzys może być dobrą okazją na przemyślenie i wdrożenie tego typu programów.

Oprócz koncentracji na strategicznych priorytetach, aktywnościach, grupach czy osobach w organizacji należy poszukiwać tam gdzie to możliwe rozwiązań edukacyjnych alternatywnych dla szkoleń w sali. W wielu sytuacjach przekazanie wiedzy bez udziału trenera jest możliwe i może być skuteczne, pod warunkiem, że pracownikom dostarczy się narzędzi, możliwości i jasno określi oczekiwania od nich. Nośnikami wiedzy mogą być media elektroniczne, intranet. W niektórych przypadkach przydatne może okazać się opracowanie podręcznika procedur i standardów zachowań czy też interaktywnych, multimedialnych prezentacji, które mogą mieć np. jednocześnie wbudowane narzędzia testujące wiedzę.

Wykorzystaj okazję do budowania pozycji działu HR

Okres dekonjunkury, cięć budżetowych czy zwolnień jest dla niektórych trudnym, emocjonalnym przeżyciem. W czasie redukcji etatów, mrożenia płac i cięć budżetowych HR ma mało dobrych wieści do przekazania organizacji. Łatwo jest popaść w pesymizm, czy też w stan przygnębienia, podczas gdy najlepszą postawą w tej sytuacji jest konstruktywne, racjonalne podejście do sprawy, stawienie czoła przeciwnościom, przewodzenie organizacji w tych trudnych chwilach z rozwagą i odwagą. Potraktujmy zatem burzę związaną z recesją jako okazję do wzmocnienia swojej pozycji, a także pozycji działu HR w organizacji.

Po pierwsze, zmiana jest okazją do budowania dialogu z pracownikami, zaproszenia ich do dzielenia się obawami, ale też pomysłami dotyczącymi zmian niezbędnych dla realizacji strategii, czy też luk kompetencyjnych, które należy wypełnić. Po drugie, konieczność zmian wymuszonych kryzysem jest doskonałą szansą na umocnienie relacji z tzw. business partners i zbudowanie pozycji swojej oraz działu. Może to wymagać czasu i wysiłku - spotkań, ustaleń negocjacji. Jednak często będzie to czas i wysiłek dobrze zainwestowany.

Polityka informacyjna

W okresie zmiany krytyczna dla jej powodzenia jest polityka informacyjna. W przypadku zmian wymuszonych przez dekonjunkurę jest nie inaczej. Bywa, że prowadzenie polityki informacyjnej nie leży bezpośrednio w gestii HRu. Tak czy inaczej, dział personalny powinien odpowiedzialnie wpływać na rozprzestrzenianie informacji o zmianach wśród pracowników, w taki sposób, aby zarządzać ich emocjami i obawami, a w miejsce domysłów dostarczać możliwie rzetelnej informacji. Jedną z najważniejszych przyczyn demotywności i spadku zaangażowania pracowników w okresie zmiany jest niedobór informacji!

Prowadzenie polityki informacyjnej to nie tylko redagowanie i dystrybucja komunikatów. Szalenie ważne jest bycie w bezpośrednim kontakcie z pracownikami. Dialog daje szansę na komunikowanie dwustronne a pracodawcy umożliwia wsluchanie się w opinie i emocje personelu. Dzięki spotkaniom i rozmowom mamy szansę sprawdzić, czy intencje i komunikaty rosyłane drogami oficjalnymi, są właściwie rozumiane.

PODSUMOWANIE

Czasy recesji zmuszają do oszczędności. Jednak samo zaoszczędzenie poprzez cięcia budżetowe konkretnej kwoty jest tylko częścią sukcesu. Matematycznie cyfry mogą się zgadzać, jednak pytanie, czy wciąż dostępne środki są właściwie alokowane. Dla działu HR kryzys to moment koncentracji na priorytetowych zadaniach, takich jak restrukturyzacja, utrzymanie talentów, rozwój kompetencji niezbędnych firmie w danej sytuacji, konsultacje z załogą i budowanie partnerskich relacji z pozostałymi funkcjami w firmie. Działania rozwijające kompetencje pracowników powinny być kontynuowane, choć w niektórych przypadkach konieczna może być zmiana sposobu ich realizacji. Kryzys nie tylko jest szansą na przeprojektowanie podejścia do działań rozwojowych czy dostawców szkoleń - kryzys to szansa żeby zrobić HR jeszcze lepiej.

Na podstawie: Robert Grzybek, Partner Zarządzający, GM Solutions