

BUDOWA ORGANIZACJI WYSOKOEFEKTYWNEJ

Co zrobić, kiedy na rynku sama skuteczność już nie wystarcza?

ROZMOWA Z **KARINĄ POPIELUCH** – EKSPERTEM W ZAKRESIE HR STRATEGICZNEGO, NA CO DZIĘN PROWADZĄCĄ FIRMĘ SZKOLENIOWO-DORADCZĄ KAIZEN HR, POMYSŁODAWCĄ I KIEROWNIKIEM PIERWSZYCH W POLSCE STUDIÓW PODYPLOMOWYCH HR BUSINESS PARTNER, WYKŁADOWCĄ NA STUDIACH MBA ORAZ STUDIACH PODYPLOMOWYCH Z OBSZARU HR, A TAKŻE PARTNEREM MERYTORYCZNYM AKADEMII LEONA KOŹMIŃSKIEGO, CZASOPISMA „HR BUSINESS PARTNER” ORAZ CYKLU „HR NA SZPIPKACH”.

BWL: Pani Karino, od ponad dwudziestu lat działa Pani aktywnie na rzecz wsparcia efektywności i rozwoju konkurencyjności różnych organizacji. Co Pani zdaniem wyróżnia tych, którym udaje się odnieść sukces?

KP: Z naszych doświadczeń wynika, że firmy, które obecnie odnoszą rynkowe sukcesy, przede wszystkim potrafią określić różnicę między skutecznością a efektywnością. Polega ona w głównej mierze na dostarczeniu klientowi produktu lub usługi nie tylko zgodnych z jego potrzebami i w oczekiwanym przez niego czasie, bo to już rynkowe *must have*, ale i na koncentracji na niezbędnym do tego nakładzie. Mówiąc inaczej, firmy efektywne to te, które względem konkurencji potrafią obsłużyć większy obszar biznesu tym samym zasobem albo robić taki sam biznes, jak inne, ale mniejszym nakładem. Są zatem bardziej konkurencyjne i rentowne równocześnie.

BWL: Wysokie przychody przy niskich kosztach – czy nie o tym marzy każdy przedsiębiorca?

KP: No i niestety na marzeniach często się kończy, bowiem niejednokrotnie brakuje czasu, wiedzy bądź umiejętności do tego, aby taką organizację zbudować. Zaczyna się gonitwa za klientem i dokręcanie śruby od wewnątrz, co często kończy się spadkiem jakości i w efekcie spadkiem zaangażowania pracowników, a w konsekwencji obniżoną produktywnością lub zwyczajnym brakiem rąk do pracy. Traci na tym i klient, i firma. Mówiąc kolokwialnie, ważna jest przede wszystkim świadomość, że nie wystarczy mieć co i komu sprzedać – trzeba jeszcze mieć kim to zrobić lub dostarczyć. Niezbędne jest zatem przyjęcie w swych działaniach trzech równorzędnych perspektyw: klienta, właściciela/zarządu oraz pracownika, a następnie stworzenie organizacji, która dostarczy im oczekiwanej wartości i satysfakcji. W ogromnym skrócie HPO (z ang. *high performing organisation*) posiada: MODEL BIZNESOWY – odpowiadający potrzebom klientów i adekwatny do kontekstu rynkowego;

CELE STRATEGICZNE – opisane, skwantyfikowane i skaskadowane na całą organizację;

PRZYWÓDZTWO – oparte na upełnomocnieniu zespołu przy jednoczesnym okazywaniem mu stałym wsparciu rozwojowym i konsekwentnym monitoringu wyników;

KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ, w której pracownicy eliminują niepotrzebne działania/zadania, koncentrując się na efekcie końcowym. Są zaangażowani i identyfikują się z organizacją, stale ulepszają własne środowisko pracy i wprowadzają innowacje oraz dzielą się wiedzą i wspólnie rozwiązują problemy, będąc tym samym nie tylko efektywnym zasobem, ale i najlepszymi ambasadorami marki.

BWL: Proszę wybaczyć szczerość, ale znając realia polskiego rynku, brzmi to nieco idyllicznie, podobnie jak szeroko obecnie eksplorowana teoria tzw. turkusowej organizacji...



Fot. Anka Górajka

KAIZEN HR
KARINA POPIELUCH

KP: (śmiech) To prawda. Dla menedżerów startujących w biznesie w latach dziewięćdziesiątych i na przełomie

dwudziestego i dwudziestego pierwszego wieku wciąż sens ma pytanie: „wyniki czy ludzie?”. Oczywiście odpowiedź jest jedna: wyniki dzięki dobremu produktowi, właściwej organizacji i... ludziom (!). Nowoczesne zarządzanie to świadome przywództwo, przewaga konkurencyjna budowana dzięki doskonałości operacyjnej uzyskanej przez funkcjonujące optymalnie procesy i standardy oraz adekwatna do rynku, możliwości organizacji i specyfiki biznesu oferta wartości dla pracownika.

BWL: Przyznaję, że te enigmatyczne sformułowania niewiele mi mówią. Co konkretnie robi Pani i zarządzane przez Panią KaiZen HR, aby wesprzeć swoich klientów?

KP: Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Inaczej współpracujemy z funduszami inwestycyjnymi, które reorganizują nabyte firmy, inaczej z korporacjami, a jeszcze inaczej z firmami właścicielskimi. Zawsze to klient decyduje o formie i zakresie współpracy. Tym, którzy potrzebują zatrzymać się na chwilę, zrobić tak zwaną stop-klatkę i pomyśleć co dalej, proponujemy analizę stanu obecnego i doradztwo. Klientom o określonej strategii i celach pomagamy przełożyć je na organizację, współpracując przy projektowaniu rozwiązań systemowych związanych z kaskadowaniem celów, systemami ocen i rozwoju pracowników. Tym, którzy dokładnie wiedzą, czego i do czego potrzebują, pomagamy wyszkolić lub znaleźć kompetentnych pracowników. Nasi konsultanci to eksperci nie tylko w zakresie projektowania rozwiązań, ale również ich wdrażania. Wspieramy organizacje w zmianie, przygotowując plany operacyjne, oraz kompetencyjnie i emocjonalnie menedżerów. Prowadzimy również działania rozwojowe w formie coachingu i mentoringu menedżerów bądź całych zespołów zarządzających, ale o tym dla chętnych więcej na naszej stronie www.kaizenhr.pl ■