

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Rozwój zasobów ludzkich

Autor: Jennifer Joy Matthews,
David Megginson, Mark Surtees
Tłumaczenie: Agnieszka Czardybon,
Magdalena Strzelecka
ISBN: 83-246-0137-6
Tytuł oryginału: [Human Resource Development](#)
(Mba Masterclass Series)
Format: B5, stron: 328
oprawa twarda



Poznaj najlepsze praktyki i błędy dużych i małych firm w obszarze kultury organizacyjnej i zarządzania kadrami

- Nowe koncepcje rozwoju kadr: ucząca się firma, zarządzanie talentami, coaching, mentoring, zarządzanie kadrami zróżnicowanymi pod względem wieku, płci, rasy i orientacji
- Nowe modele doskonalenia zawodowego
- Kompletnie opisy przypadków: Tetra Pak, Massachusetts Institute of Technology, Ginsters, Kellogg's Europe, Nexor, Connexions, Village AiD

Kupowanie wiedzy jest coraz droższe. Lepiej mieć utalentowanych pracowników

Skutki złego zarządzania kadrami są fatalne. Pracownicy, w których firma najwięcej zainwestowała, odchodzą. Wysokiej klasy specjaliści są przekonani, że firma wiąże im ręce, zamiast cenić ich wiedzę. Dobrzy pracownicy są dla pozostałych zagrożeniem, a nie przykładem do naśladowania. Nie ma kultury organizacyjnej: brakuje poczucia wspólnej odpowiedzialności za pracę i dobrych relacji osobistych. To tylko niektóre wady organizacji, w których kuleje zarządzanie zasobami ludzkimi.

W tej książce znajdziesz opisy najnowszych technik zarządzania talentami i rozwijania kultury organizacyjnej. W trakcie lektury odpowiesz sobie na pytania:

- Czy Twoja organizacja prowadzi dobrą politykę rozwoju zasobów ludzkich i stwarza ludziom wystarczające możliwości podnoszenia kwalifikacji?
- Jakie zmiany są konieczne, by menedżerowie i pracownicy zwiększyli wydajność?
- Jak poruszyć skałę: przekonać menedżerów i pracowników, że rozwój umiejętności powinien być częścią ich obowiązków?
- Które działy w Twojej firmie osiągają najsłabsze wyniki?
- Jak dobierać szkolenia i inne narzędzia rozwoju kadr?

Wielu menedżerów sądzi, że recepta na zwiększenie wydajności i zysków jest prosta: obciąć koszty rozwoju kadr, ograniczyć liczebność załogi i przejść na outsourcing. To złudzenie, podobnie jak myślenie, że rozwój zasobów ludzkich sprowadza się do wysyłania pracowników na szkolenia. A przecież wdrożenie pełnego modelu rozwoju zasobów ludzkich prawdopodobnie leży w zasięgu możliwości finansowych Twojej firmy.



Spis treści

<i>Podziękowania</i>	<i>11</i>
Wstęp	13
1 Pozycjonowanie rozwoju zasobów ludzkich	17
Wprowadzenie	17
Rezultaty nauki.....	18
Zdefiniowanie zakresu HRD	18
HRD i strategia organizacyjna	21
HRD w kontekście zmian	26
Strategia i polityka HRD.....	31
HRD w kontekście międzynarodowym.....	35
HRD w Wielkiej Brytanii	37
Studium przypadku 1.1. Nauka oparta na pracy w firmie Ginsters.....	43
Podsumowanie — napięcia w HRD	46
2 Najpopularniejsze obecnie koncepcje	49
Wprowadzenie	49
Rezultaty nauki.....	50
Przewodnie koncepcje a chwilowa moda.....	50
Zmienny w czasie charakter koncepcji przewodnich.....	50

Opracowanie listy najpopularniejszych koncepcji przewodnich.....	52
Dziesięć koncepcji przewodnich w szczegółach	57
Studium przypadku 2.1. Komunikowanie wizji	66
Przeanalizuj swoje podejście do HRD	68
Wyniki.....	71
Podsumowanie	72
3 Podejścia do rozwoju zasobów ludzkich	73
Wprowadzenie	73
Rezultaty nauki.....	74
Zarządzanie zasobami ludzkimi	74
Zarządzanie efektywnością	76
Rozwój organizacji	81
Ułatwianie nauki	83
Komunikacja.....	87
Zarządzanie jakością.....	89
Zarządzanie projektem	95
Szkolenie	97
Kreatywność	99
Studium przypadku 3.1. Tetra Pak — nieustanne doskonalenie	100
Podsumowanie	103
4 Nauka	105
Wprowadzenie	105
Rezultaty nauki.....	106
Definicje	106
Elementy składowe nauki.....	108
Konsekwencje dla rozwoju i szkolenia	109
Zarządzanie nauką	112
Problemy dotyczące nauki.....	115
Katalizatory nauki	117
Nauka z naukowego punktu widzenia.....	118
Cykl nauki.....	124

Style nauki	126
Samodzielne zarządzanie nauką	127
Nauka przez całe życie	128
Nieustanny rozwój zawodowy	130
Studium przypadku 4.1. Co ukształtowało mnie jako uczącego się?	131
Podsumowanie	131
5 e-learning i nauka mieszana	139
Wprowadzenie	139
Rezultaty nauki.....	140
Definicje	140
Dlaczego e-learning jest istotny?	141
Reakcja rządu	143
Dlaczego nauka mieszana jest istotna?	144
Przodkowie i historia	144
Kluczowe pojęcia.....	145
Procesy.....	145
Kto jest zaangażowany w proces e-learningu i nauki mieszanej?	147
Nauka mieszana	149
Zarządzanie wiedzą.....	150
Studium przypadku 5.1. Massachusetts Institute of Technology	152
Podsumowanie	153
6 Nieustanny rozwój zawodowy	155
Wprowadzenie	155
Rezultaty nauki.....	156
Identyfikacja własnego podejścia do nieustannego rozwoju zawodowego	156
Zasady nieustannego rozwoju zawodowego	158
Schemat nieustannego rozwoju zawodowego	160
Czy istnieje inny sposób?	166
Studium przypadku — Kellogg’s Europe.....	167
Studium przypadku 6.1. Rozwój kariery w Kellogg’s.....	168
Podsumowanie	170

7	Rozwój zasobów ludzkich i zmiany za pośrednictwem grup	173
	Wprowadzenie	173
	Rezultaty nauki.....	174
	Grupy jako jednostki strategiczne	175
	Rola grup w zmianach	177
	Zarządzanie zmianami za pośrednictwem grup	181
	Kilka koncepcji na temat pracy grup	183
	Wykorzystanie grup do wprowadzania zmian	188
	Odmienne potrzeby grup.....	193
	Studium przypadku 7.1. „We Deliver the Goods” — program zmiany kultury w Reality	195
	Podsumowanie	199
8	Nauka w ramach organizacji	201
	Wprowadzenie	201
	Rezultaty nauki.....	202
	Szybsza nauka a przewaga konkurencyjna.....	202
	Nauka jednopętlowa w Appleyards	203
	Nauka dwupętlowa na przykładzie techników w Appleyards	204
	Nauka wtórna w Chesterfield.....	205
	Epilog historii Franka Lorda i Appleyards of Chesterfield	207
	Wprowadzanie w miejscu pracy zmian zmierzających do stworzenia uczącej się firmy	208
	Budowanie uczącej się firmy w Twoim miejscu pracy	214
	Badanie jedenastu cech uczącej się firmy	217
	Studium przypadku szybko rozwijającej się firmy opartej na wiedzy	218
	Studium przypadku 8.1. Nexor — ucząca się firma	219
	Podsumowanie	224
9	Diagnoza i ocena w rozwoju zasobów ludzkich.....	225
	Wprowadzenie	225
	Rezultaty nauki.....	226
	Diagnoza.....	226
	Studium przypadku 9.1. XCL Ltd — diagnoza we współczesnej firmie sektora prywatnego	241

Ocena	242
Studium przypadku 9.2. Connexions — otwarty program rozwoju.....	255
Podsumowanie	259
10 Doskonalenie kadry zarządzającej	261
Wprowadzenie	261
Rezultaty nauki.....	262
Definicje	262
Zmiana sposobu myślenia na temat doskonalenia kadry zarządzającej	263
Zmiany i przeszkody w doskonaleniu zarządzania	265
Proces doskonalenia zarządzania i jego zastosowanie w praktyce	267
Specyficzne wymagania na różnych szczeblach zarządzania	268
Studium przypadku 10.1. Village AiD	277
Podsumowanie	279
11 Znaczenie rozwoju zasobów ludzkich (HRD).....	281
Wprowadzenie	281
Rezultaty nauki.....	282
Menedżerowie, zarządzanie i ich związek z kształceniem i rozwojem zasobów ludzkich.....	282
Szkolenie i rozwój zasobów ludzkich	284
Umożliwienie rozwoju organizacji za pomocą odpowiedniej strategii	289
Identyfikowanie potrzeb.....	290
Co chcesz osiągnąć jako menedżer dla siebie, swoich pracowników i współpracowników?	291
Co menedżer powinien wiedzieć o HRD?	292
Kogo musisz poznać?	293
Z czego warto skorzystać?	294
Jako menedżer musisz mieć władzę	297
Być na bieżąco	299
Jak pokierować specjalistami HRD, aby spełnili Twoje oczekiwania	301
Wykorzystanie wiedzy specjalistów HRD do osiągnięcia własnych celów	302
To Ty jesteś klientem	303
Zmienić czyjś sposób myślenia	303

Sposoby kontynuowania nauki	304
Studium przypadku 11.1. Twoja organizacja	305
Podsumowanie	305
12 Nauka w przyszłości	307
Wprowadzenie	307
Rezultaty nauki.....	307
Prognozy na przyszłość	308
Artykuły	308
Podsumowanie	314
<i>Skorowidz</i>	315

Najpopularniejsze obecnie koncepcje

WPROWADZENIE

Koncepcje przewodnie kształtują sposób wykorzystania HRD. Stawiają pytanie „dlaczego?”, które kryje się za pytaniem „co?” pojawiającym się w pozostałych rozdziałach tej książki. Pozwalają nam odpowiedzieć w ciągu minuty, czemu służy HRD — jeśli mamy szansę przedstawić nasze argumenty, jadąc windą z dyrektorem generalnym. Dobrze jest zatem wiedzieć, jakimi przewodnimi koncepcjami się kierujemy. Ten rozdział umożliwi Ci wyrobienie sobie zdania na ten temat. Opisujemy tu drogę, jaką przebyliśmy, aby stworzyć listę najpopularniejszych obecnie pomysłów oraz mocne i słabe strony każdego z nich. Dajemy Ci następnie możliwość przetestowania własnych koncepcji i obmyślenia jedno-minutowej rozmowy na temat celu HRD.

REZULTATY NAUKI

Po przeczytaniu tego rozdziału, wypełnieniu i przeanalizowaniu kwestionariusza będziesz w stanie:

- przedstawić w zarysie możliwe koncepcje przewodnie;
- zidentyfikować zalety i wady każdej z nich;
- zidentyfikować własną przewodnią koncepcję lub ich grupę;
- przedstawić argumenty potwierdzające ich znaczenie.

PRZEWODNIE KONCEPCJE A CHWILOWA MODA

Przewodnie koncepcje pomagają nam ukierunkować i skoncentrować nasze myślenie oraz działanie. Chwilowa moda skłania do porzucenia niezrealizowanego do końca programu i przejścia do innego. Jeżeli ludzie w Twojej organizacji wygłaszają na temat polityk w zakresie HRD następujące opinie: „To przebrój sezonu” albo „Nie wychylaj się i zignoruj ten pomysł, a za sześć miesięcy wszyscy z niego zrezygnują”, można stwierdzić, że znajdują się pod wpływem chwilowej mody. Z drugiej strony, jeśli mówią: „Wszystkie nasze przedsięwzięcia w zakresie szkolenia pracowników wygenerują wartość dodaną i wpłyną na ogólny kierunek działań organizacji”, oznacza to, że pracujesz w firmie, w której program rozwoju i szkolenia jest kształtowany przez koncepcję przewodnią.

W tym rozdziale śledzimy zmiany zachodzące na przestrzeni czasu w obszarze koncepcji przewodnich dotyczących szkolenia i rozwoju, a także analizujemy zbiór pomysłów, które uważamy za dominujące w chwili obecnej. Następnie przedstawiamy kwestionariusz, który ma pomóc Ci zidentyfikować własną koncepcję przewodnią oraz pewne pomysły, jak ją rozwinąć.

ZMIENNY W CZASIE CHARAKTER KONCEPCJI PRZEWODNICH

To, że naszym działaniem kieruje koncepcja przewodnia, nie oznacza, że obszar koncentracji rozwoju nie zmienia się z biegiem czasu. Znaczy to raczej, że zachodzące zmiany odzwierciedlają świadomość, iż okoliczności są inne, a myślenie w organizacji zdominowały nowe potrzeby.

Od lat 60. pojawiały się silne koncepcje przewodnie, które miały wpływ na praktykę w zakresie HRD w doskonałych organizacjach w różnych okresach. Poniżej wymieniamy kilka pomysłów, które zwróciły naszą uwagę na przestrzeni tego czasu.

- 1964 – 70: systematyczne podejście do diagnozy szkolenia.
- 1968 – 75: standaryzacja szkolenia dla poszczególnych kategorii pracy według branży. Gruntowna podstawowa edukacja poza pracą dla osób wykonujących zawody wymagające kwalifikacji.
- 1970 – 75: systematyczne planowanie szkolenia dla wszystkich kategorii pracowników.
- 1974 – 80: wkład firmy w szkolenie ludzi młodych i bezrobotnych od dłuższego czasu w celu zaspokojenia krajowych potrzeb.
- 1979 – 90: szkolenia biznesowe mające na celu poprawę efektywności organizacji.
- 1988 – 98: rozwój osobisty według zindywidualizowanych planów, za które odpowiedzialność bierze każdy pracownik i jego przełożony.
- 1998 do chwili obecnej: integracja indywidualnej i organizacyjnej strategii rozwoju oraz rezultatów.

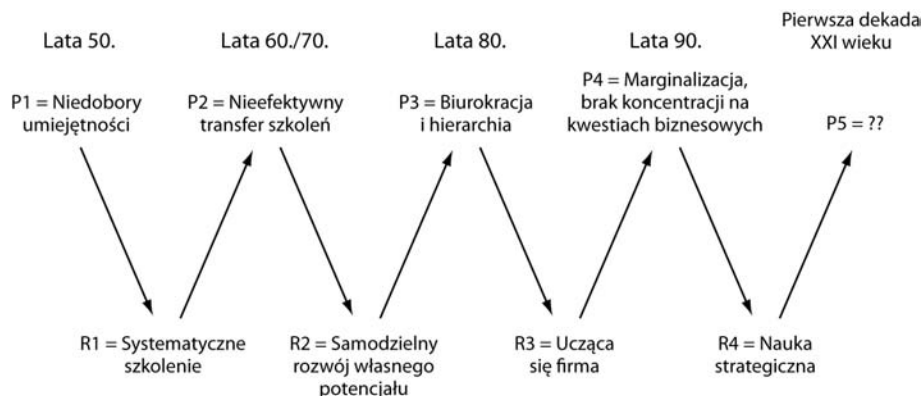
W niektórych organizacjach pomysły te były stosowane jeszcze przed wskazanymi przez nas początkowymi datami, w innych są nadal obecne długo po okresie swojego rozkwitu. Koncepcje pojawiają się także w nowych formach w każdej epoce. Tak więc na przykład standaryzacja szkolenia dla poszczególnych kategorii pracy, która była koncepcją charakterystyczną dla późnych lat 60., odrodziła się wraz z rozwojem *Management Charter Initiative* (MCI). Inicjatywa ta była próbą standaryzacji szkolenia kadry kierowniczej, a towarzyszyło jej opracowanie bardziej ogólnych Krajowych Kwalifikacji Zawodowych (*National Vocational Qualifications* —NVQs) i kompetencji. Wysiłki akredytacyjne podejmowane przez osoby mające kontrolę nad procesami rozwoju w wielu zawodach, organy rządowe i wielkie firmy trwają do dzisiaj.

Inny, bardziej schematyczny sposób zobrazowania historycznych zmian, które prześledziliśmy powyżej, zaproponowali Megginson i Pedler¹, przedstawiając tę sekwencję jako serię problemów (P1, P2 itd.) i ich rozwiązań (R1, R2 itd.). Każde rozwiązanie dało z kolei początek kolejnemu problemowi. Schemat ten jest rozwijany do dzisiaj, jak widać na rysunku 2.1.

Kompleksowy i szczegółowy opis wielu koncepcji przewodnich i ich rozwoju na przestrzeni czasu przedstawiony został w raporcie *Developing the Developers*², opartym na badaniu finansowanym przez Ministerstwo Zatrudnienia (*Department for Employment*) i wspieranym przez Stowarzyszenie na Rzecz Edukacji i Rozwoju Menedżerów (*Association for Management Education and Development*).

¹ D. Megginson i M. Pedler, *Self-development: A facilitator's guide*, McGraw-Hill, Maidenhead 1992.

² T. Boydell i inni, *Developing the Developers*, AMED, Londyn; Department for Employment, Sheffield 1991.



Rysunek 2.1. Poszerzona mapa rozwiązywania problemów związanych ze szkoleniem i rozwojem (podstawę stanowił schemat autorstwa Megginsona i Pedlera. Odtworzony za zgodą autorów)

OPRACOWANIE LISTY NAJPOPULARNIEJSZYCH KONCEPCJI PRZEWODNICH

W każdym wydaniu tej książki opracowywaliśmy listę koncepcji przewodnich istotnych w momencie jej publikacji. Niniejsza edycja nie jest wyjątkiem. Przygotowaliśmy długą listę 34 potencjalnych koncepcji przewodnich i poprosiliśmy doświadczone osoby odpowiedzialne za rozwój w organizacjach oraz inne zainteresowane tą problematyką, aby powiedziały nam, które z tych pomysłów reprezentują pożądaną przyszłość HRD, a które nie. Nasi respondenci mogli opowiedzieć się za maksymalnie pięcioma koncepcjami i zgłasować również przeciw pięciu pomysłom.

Pozycje, które znalazły się na liście 34 koncepcji przewodnich, pochodziły z następujących źródeł:

- lista 10 koncepcji przewodnich wybranych do drugiej edycji tej książki;
- poglądy trojga autorów na temat nowych koncepcji przewodnich;
- poglądy niektórych czytelników drugiej edycji, zwłaszcza grupy EAMS (patrz niżej);
- poglądy kilku czołowych teoretyków i praktyków HRD, włącznie z Tomem Boydellem, Chrisem Blanterem, Davidem Clutterbuckiem, Andrew Mayo i Wynem Williamsem;
- różne współczesne analizy HRD w profesjonalnych czasopismach.

Wspomniana wyżej grupa, która pracowała nad koncepcjami przewodnimi w drugiej edycji, to menedżerowie wyższego szczebla zajmujący się HRD w dużych firmach na Środkowym Wschodzie. Uczestniczyli oni w programie dotyczącym rozwoju prowadzonym przez Europe Arab Management School (EAMS). Dwoje z nich, Amr Shamala i Imane Shoukry, wniosło szczególnie wkład do naszej pracy. Amr Shamala sugeruje, że niezwykle istotne jest „powiązanie nauki ze swoim statusem życiowym”. Pyta: „Kim chcesz być? Dokąd chcesz podążać/gdzie chcesz się znaleźć?”.

Imane Shoukry dowodzi, że pięć struktur Mintzberga³ pasuje do niektórych koncepcji przewodnich lepiej niż do innych. Jej sugestie (powiązane z 10 koncepcjami przewodnimi w drugiej edycji) przytaczamy poniżej.

1. Prosta struktura pasuje do powiązania nauki i pracy oraz do odpowiedzialności uczących się za swoją naukę.
2. Biurokracja mechanistyczna lub maszynowa pasuje do powiązania ze strategią, koncentracji na uczeniu się w ramach firmy i udoskonalonej komunikacji/przekazywania informacji.
3. Zróżnicowana forma pasuje do trzech koncepcji wymienionych w punkcie 2. oraz do koncentracji na rozwoju, przekazania uprawnień pracownikom i transferu wiedzy między organizacjami.
4. Profesjonalna biurokracja pasuje do koncepcji wymienionych w punkcie 1., mianowicie do powiązania nauki i pracy oraz do odpowiedzialności uczących się za własną naukę.
5. Postępowanie ad hoc pasuje do koncepcji wymienionych w punkcie 4. oraz do transferu wiedzy między organizacjami.

Wiąże również struktury Mintzberga z:

- koncentracją na jednostce (zróżnicowana forma, profesjonalna biurokracja);
- koncentracją na grupie (zróżnicowana forma, postępowanie ad hoc);
- koncentracją na organizacji (struktura prosta, biurokracja mechanistyczna lub maszynowa).

Podejście takie jest interesujące, ponieważ sugeruje nowy sposób wykorzystania koncepcji przewodnich — wskazuje, że ich użyteczność można postrzegać jako uzależnioną od pewnych form organizacyjnych. Aby zbadać te zależności, trzeba jeszcze wiele pracy, ale skłaniają one do myślenia.

³ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork 1983.

Skrócenie listy z 34 pozycji do 10 najpopularniejszych koncepcji przewodnich

Listę 34 koncepcji wykorzystaliśmy jako kwestionariusz, aby uzyskać od doświadczonych praktyków i ekspertów w dziedzinie HRD oraz od kilku osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi i dyrektorów działów odpowiadających na pytanie, jakie koncepcje ich zdaniem mogą kierować procesami rozwoju zasobów ludzkich i napędzać je w następnym dziesięcioleciu. Jesteśmy wdzięczni 40 osobom, które wypełniły kwestionariusz, a w szczególności Learning Declaration Group, Johnowi Hespe z GSK oraz Kate Howsley i Gill Lewis z Kellogg's za przedstawienie nam swoich opinii. Poprosiliśmy tych ludzi o postawienie znaku (+) przy maksymalnie pięciu pomysłach, które wydają się im najcenniejsze m.in. dla praktyków HRD jako wskazówki na przyszłość. Poprosiliśmy też o postawienie znaku (-) przy maksymalnie pięciu pozycjach z naszej listy, które ich zdaniem przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego, są nieprzydatne lub reprezentują raczej przeszłość niż przyszłość HRD. Rezultaty tego badania zostały zestawione w tabeli, a następnie obliczono ostateczny wynik dla każdej koncepcji, odejmując oceny negatywne od pozytywnych.

Otrzymana w ten sposób lista potencjalnych koncepcji przewodnich, które uszeregowaliśmy według ostatecznego wyniku, została przedstawiona w tabeli 2.1. Dziesięć pozycji o najwyższym ostatecznym wyniku przenieśliśmy do tabeli 2.2. Pokazuje ona nie tylko wyniki końcowe, ale także liczbę ocen pozytywnych i negatywnych przyznanych każdej z koncepcji.

Tabela 2.1. *Potencjalne koncepcje przewodnie w obszarze HRD uszeregowane według ostatecznych wyników badania (różnicy między ocenami pozytywnymi a negatywnymi)*

1	+12	Zarządzanie talentem i rozwój przywódców (jako proces)
2	+11	Powiązanie rozwoju ze strategią organizacji
3	+10	Rozwój zróżnicowanej siły roboczej: płeć/rasa/wiek/poglądy
4	+10	Rozwój indywidualny: coaching i mentoring
5	+9	HRD jako partner biznesowy
6	+6	e-learning i e-HR, czyli integracja IT i HR; nauka mieszana
7	+6	Zarządzanie wiedzą/produktywność wiedzy/społeczności dzielące się wiedzą
8	+6	Wizjonerstwo i przywództwo transformacyjne
9	+5	Udoskonalona komunikacja/przekazywanie informacji
10	+5	Rozwój dla wszystkich: nieustanny rozwój zawodowy
11	+4	Koncentracja raczej na rozwoju niż szkoleniu
12	+4	Rozwój skupiony wokół wartości i praktyki zgodnej z zasadami

Tabela 2.1. *Potencjalne koncepcje przewodnie w obszarze HRD uszeregowane według ostatecznych wyników badania (różnicy między ocenami pozytywnymi a negatywnymi — ciąg dalszy)*

13	+4	Budowanie zrównoważonego życia
14	+3	Transfer wiedzy między organizacjami
15	+3	Przekazanie uprawnień
16	+2	Odpowiedzialność uczących się za swój rozwój
18	+2	Rozwój kapitału ludzkiego
19	+2	Koncentracja na pracującej efektywnie sile roboczej
20	+2	Koncentracja na uczeniu się w ramach firmy lub organizacji
21	+2	Kreatywność i zabawa
22	+1	Rozwój organizacji jako droga do zwiększenia skuteczności indywidualnej nauki
23	+1	Poszukiwanie wspólnego dobra pracowników i organizacji
24	-1	Zintegrowana nauka na bazie doświadczenia przebiegająca zgodnie z cyklem nauki
25	-2	Refleksyjna praktyka, refleksyjność
26	-3	Powiązanie nauki z pracą: nauka w czasie i na podstawie wykonywanej pracy
27	-3	Głos dla szerszej grupy interesariuszy (porównaj eksperci)
28	-4	Jednostka rozwoju, czyli nie tylko pojedynczy człowiek, ale człowiek i jego otoczenie
29	-5	Akredytacja i kompetencje, kwalifikacje
30	-6	Koncentracja na „duchu w pracy”, powiązanie nauki i statusu życiowego
31	-7	Przygoda/ekspedycje/służba społeczności jako rozwój
32	-7	Zarządzanie przez osobę pracującą na własny rachunek („wolnego strzelca”) wieloma zleceniami/możliwościami nauki
33	-8	Zarządzanie reputacją: zarządzanie marką HRD
34	-13	Redukcja liczby warstw zarządzania, reorganizacja i pomniejszanie

Tabela 2.2. Dziesięć najpopularniejszych koncepcji przewodnich
(tabela uwzględnia oceny pozytywne i negatywne oraz ostateczny wynik)

Pozycja	Koncepcja przewodnia	Głosy na +	Głosy na -	Różnica
1	Zarządzanie talentem i rozwój przywódców	13	1	12
2	Powiązanie rozwoju ze strategią organizacji	12	1	11
3	Rozwój zróżnicowanej siły roboczej: płeć/rasa/wiek/poglądy	13	3	10
4	Rozwój indywidualny: coaching i mentoring	11	1	10
5	HRD jako partner biznesowy	11	3	8
6	e-learning oraz integracja IT i HR; nauka mieszana	10	4	6
7	Zarządzanie wiedzą/społeczności dzielące się wiedzą	7	1	6
8	Wizjonerstwo i przywództwo transformacyjne	7	1	6
9	Udoskonalona komunikacja /przekazywanie informacji	8	3	5
10	Rozwój dla wszystkich: nieustanny rozwój zawodowy	6	1	5

Jeśli kilka koncepcji miało taki sam ostateczny wynik, wyżej na liście umieściliśmy tę z nich, której przyznano więcej ocen pozytywnych. Koncepcji tej, logicznie rzecz biorąc, przyznano także więcej ocen negatywnych, była więc popularna ale kontrowersyjna — patrz zwłaszcza pozycja 6. (*e-learning*), która otrzymała 10 głosów za, ale cztery przeciw w porównaniu z pozycją 7. (*zarządzanie wiedzą*) i 8. (*wizjonerscy przywódcy*), które otrzymały tylko siedem głosów za, ale jeden przeciw. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku pozycji 9. (*komunikacja i przekazywanie informacji*) z ośmioma ocenami pozytywnymi, ale trzema negatywnymi oraz 10. (*rozwój dla wszystkich*) z sześcioma ocenami pozytywnymi, ale tylko jedną negatywną.

Dwie z 10 najwyżżej ocenianych koncepcji przewodnich w tej edycji znalazły się także w najlepszej dziesiątce w drugiej edycji w 1999 r. Było to *powiązanie rozwoju ze strategią* (które wtedy zajęło pierwsze miejsce na liście, teraz jest drugie) oraz *komunikacja i przekazywanie informacji* (wtedy pozycja trzecia, w tej edycji dziewiąta). A zatem mimo że wszystkie 10 pozycji z edycji z 1999 r. ujęliśmy teraz na naszej wstępnej liście, tylko te dwie pojawiły się w najlepszej dziesiątce. Przyczyną takiego stanu rzeczy niekoniecznie był brak argumentów

przemawiających za pozostałymi pomysłami, ale — przynajmniej częściowo — fakt, że tym razem przygotowaliśmy znacznie dłuższą listę pozycji, spośród których dokonano wyboru (34 pozycje w tabeli 2.1 w porównaniu z kilkunastoma w 1999 r.).

Jak ma się ta lista do innych prób przeprowadzenia podobnej analizy? W ostatnim rozdziale swojej książki Gibb⁴ przedstawia podobne spojrzenie w przyszłość, choć nie opiera się ono na tego rodzaju empirycznym badaniu jak opisane w zarysach powyżej. Gibb odkrył, że „bogatsza i lepsza nauka oraz rozwój w pracy” uzależnione są od sześciu elementów, które można powiązać z kilkoma koncepcjami wybranymi w naszym badaniu. Przedstawiliśmy to w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Porównanie pomysłów wymienionych przez S. Gibba z naszymi koncepcjami przewodnimi

<i>Koncepcje S. Gibba</i>	<i>Odpowiadające im koncepcje przewodnie z naszej listy</i>
Nowe technologie	6. e-Learning
Długookresowa przewaga ekonomiczna	2. Powiązanie HRD ze strategią
Strategia HRM	5. HRD jako partner biznesowy
Spółeczna integracja jako cel	3. Rozwój zróżnicowanej siły roboczej
Ekonomia wiedzy	7. Zarządzanie wiedzą/produktywność wiedzy
Wspólne interesy interesariuszy	10. Rozwój dla wszystkich
—	1. Zarządzanie talentem i rozwój przywódców
—	4. Rozwój indywidualny: coaching i mentoring
—	8. Wizjonerstwo i przywództwo transformacyjne
—	9. Komunikacja i przekazywanie informacji

DZIESIĘĆ KONCEPCJI PRZEWODNICH W SZCZEGÓŁACH

Omówimy teraz poszczególne pozycje z naszej listy 10 koncepcji przewodnich oraz przedstawimy argumenty przemawiające za i przeciw każdej z nich.

⁴ S. Gibb, *Learning and Development: Processes, practices and perspectives at work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2002.

1. Zarządzanie talentem i rozwój przywódców (jako proces)

Zarządzanie talentem stało się sloganem. Termin ten zastąpił powszechnie dyskredytowaną „wojnę o talent”, która wydawała się terminem o zbyt militarnym zabarwieniu i znalazła się na cenzurowanym podczas ostatniej minirecesji. Pozytywne oceny tej koncepcji przyznali przede wszystkim doświadczeni menedżerowie wyższego szczebla zajmujący się HR i HRD w wielkich organizacjach. Rozwój przywódców zaproponowaliśmy w tej pozycji nie po to, aby położyć nacisk na przyznanie znacznej części zasobów przeznaczonych na HRD niewielkiej liczbie przywódców wyższego szczebla w organizacjach, ale raczej aby pokazać, że kierowanie innymi to wszechogarniający proces, w którym wszyscy mogą mieć swój udział. Jednak nie możemy mieć pewności, czy ci, którzy głosowali za tą koncepcją, widzieli to w ten właśnie sposób.

Zarządzanie talentem i rozwój przywódców absorbuje osoby zajmujące najwyższe stanowiska w organizacji. Jest to jeden z obszarów HR, który umożliwia menedżerom wyższego szczebla odpowiadającym za rozwój dostęp do zarządu. Ludzie zajmujący się HRD muszą mieć pewien pogląd na sukces i zapewnienie ciągłości obsady stanowisk (na każde stanowisko wyższego szczebla powinien być jeden lub kilku potencjalnych kandydatów). Jest to jeden ze sposobów przyczynienia się do stabilności organizacji w niepewnym świecie. Takie strategie są bardziej akceptowalne w sektorze prywatnym niż w publicznym, w którym normą jest publiczne ogłaszanie wakatów.

2. Powiązanie rozwoju ze strategią organizacji

Ta koncepcja przewodnia zajęła drugie miejsce pod względem otrzymanych głosów. Ma ona stałe miejsce w kolejnych badaniach — pojawiła się w pierwszym wydaniu tej książki w 1993 r., a w wydaniu drugim w 1999 r. zebrała największą liczbę głosów. Potwierdza to atrakcyjność pomysłu powiązania HRD ze strategią, który w najlepszym razie może być postrzegany jako poszukiwanie celu. W najgorszym można go interpretować jako podlizywanie się osobom, które mają władzę. Jeśli ta koncepcja wydaje Ci się atrakcyjna, warto, abyś był świadomy swoich motywów.

Koncepcja powiązania rozwoju ze strategią nadaje znaczenie procesowi HRD dzięki trosce o potrzeby w zakresie nauki, które wynikają z rozważań nad strategicznym kierunkiem działań i celami organizacji. Niektórzy autorzy, jak np. Burgoyne⁵, robią krok dalej, sugerując, że rozwój zasobów ludzkich może również wpłynąć na strategię, czyli że nasi pracownicy i ich potencjał decydują o tym, dokąd możemy podążać jako organizacja. To bardzo sugestywne stwierdzenie.

⁵ J. Burgoyne, Management development for the individual and the organization, *Personnel Management*, czerwiec 1988, s. 40 – 44.

Pomysł powiązania ze strategią zachęca nas do ustalenia priorytetów w zakresie nauki przy uwzględnieniu kwestii, które bezpośrednio wpłyną na cele organizacji. Motywuje nas również do oceny nauki w kategoriach jej wkładu w realizację strategii.

Ta koncepcja niesie ze sobą wiele korzyści, np. prawdopodobieństwo wsparcia ze strony osób odpowiedzialnych za strategię. Ma też potencjalną wadę — wiedza, która jest użyteczna, ale nie stanowi elementu strategicznej wizji, może być zlekceważona. Poza tym koncepcja „powiązania ze strategią” bywa przytłaczająca, często zniechęca do lateralnego myślenia, które jest niezbędne, aby organizacje były zdolne do adaptowania się i gotowe do dokonania dużych zmian. Na przykład słynne posunięcie Microsoftu zmierzające do wprowadzenia na rynek produktów opartych na Internecie wymagało od pracowników zajęcia się kwestiami, o których nie myślano w tym czasie w korporacji. Takie firmy jak 3M prosperowały przez wiele dziesięcioleci dzięki promowaniu klimatu zaangażowanego, nieszablonowego myślenia i niepodporządkowania się z zasady obecnej strategii.

Christensen i Raynor⁶ dowodzą, że strategiczna nauka wymaga zarówno planowanej strategii (która generuje stopniowe innowacje podtrzymujące, dzięki drobnym udoskonaleniom, dotychczasowy stan rzeczy), jak i innowacyjności napędzanej przez odkrycia (która generuje przełomowe innowacje burzące dotychczasowy porządek). Dyrektorzy strategiczni mogą zmaksymalizować korzyści z nauki, mając świadomość, do jakich innowacji dążą. Muszą także wiedzieć, jakie procesy rozwoju wspomogą każdy z tych typów innowacji. Aby inicjować rozwój „destrukcyjny”, burzący ustalony porządek, powinni chronić strukturę kosztów nowej działalności, wykorzystać planowanie oparte na odkryciach i osobiście interweniować w momencie wyboru procesów strategicznych⁷.

Wada tej koncepcji ujawnia się w organizacjach, w których nisko ceni się strategię i często się ją zmienia, ponieważ brakuje konkretnego, stałego celu. Korzyści wypływające ze stałości celu pokazuje badanie przedstawione przez Collinsa⁸, który używa tu określenia „zasada jeża” — jeż symbolizuje biegłość w wykonywaniu jednej rzeczy⁹.

⁶ C.M. Christensen i M.E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and sustaining successful growth*, HBS Press, Boston 2003.

⁷ C.M. Christensen i M.E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and sustaining successful growth*, HBS Press, Boston 2003, s. 224 – 225.

⁸ J. Collins, *Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't*, Random House Business Books, Londyn 2001.

⁹ Nazwa ta wzięła się z bajki, w której sprytnemu, szybkiemu lisowi nie udaje się przechytryć cierpliwego i powolnego jeża. Lis ma skromną wiedzę o wielu rzeczach, a jeż zna jedną, ale za to doskonale — *przyp. tłum.*

3. Rozwój zróżnicowanej siły roboczej — płeć/rasa/wiek/ poglądy

Coraz więcej osób dostrzega, że zróżnicowana siła robocza nie tylko jest wymogiem prawa, ale także zapewnia trwałą przewagę konkurencyjną. Rosinski¹⁰ sugeruje, że różnicami kulturowymi należy się zająć w sposób etnorelatywny. Kontrastuje on z podejściem etnocentrycznym przyjmowanym w wielu firmach, zgodnie z którym ignoruje się różnice lub uznaje je, ale ocenia negatywnie bądź minimalizuje ich znaczenie. Natomiast w organizacjach stosujących podejście etnorelatywne:

- dostrzega się i akceptuje różnice;
- dostosowuje się do różnic;
- integruje się różnice;
- wykorzystuje się różnice¹¹.

Clutterbuck i Ragins¹², opierając się na amerykańskich i europejskich publikacjach na temat płci, rasy, niepełnosprawności, orientacji seksualnej i wieku, pokazują, jak można wykorzystać mentoring, aby wesprzeć program zróżnicowania. Różnorodność w kontekście rozwoju kadry kierowniczej omawiamy szczegółowo w rozdziale 10.

Zdarza się jednak, że zamiast tworzyć potężną i pozytywną wizję zróżnicowanej i tętniącej życiem organizacji, redukuje się tę koncepcję do zwyczajnej poprawności politycznej.

4. Rozwój indywidualny: coaching i mentoring

Wspomniany wcześniej raport *Developing the Developers* sygnalizował wzrost znaczenia mentoringu i coachingu jako głównego trendu w rozwoju już w 1990 r. Co roku na konferencji Europejskiej Rady Mentoringu i Coachingu (*European Mentoring and Coaching Council*) zbierają się czołowe autorytety z całego świata, aby analizować procesy zachodzące w tej dynamicznej dziedzinie. Każdego roku przewodniczący konferencji podsumowują główne problemy, które

¹⁰ P. Rosinski, *Coaching across Cultures: New tools for leveraging national, corporate and professional differences*, Nicholas Brealey, Londyn 2003.

¹¹ P. Rosinski, *Coaching across Cultures: New tools for leveraging national, corporate and professional differences*, Nicholas Brealey, Londyn 2003, s. 30.

¹² D. Clutterbuck i B.R. Ragins, *Mentoring and Diversity: An international perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.

pojawiły się na tym polu. W czasie publikacji tej edycji ich lista obejmowała następujące pozycje¹³:

- Wartość i wpływ wielu perspektyw i układów odniesienia. Kwestia ta była istotna dla nadzoru, ale także dla wyboru trenerów i ich rozwoju.
- Perspektywy międzykulturowe, obejmujące nie tylko kontrasty między krajami i kontynentami, ale również płeć, wiek, osobowość i zawód.
- Kto kwalifikuje się do bycia trenerem lub mentorem? Chodzi tu zarówno o selekcję, jak i o dobieranie opiekunów i podopiecznych.
- Nadzór trenerów. Ten punkt stał się bardzo istotnym problemem dla powstającej profesji trenera.
- Ustanowienie standardów i stworzenie systemu akredytacji. Czy ta nowa grupa zawodowa potrzebuje takiego zabezpieczenia? Zapotrzebowanie na nich na rynku jest coraz większe?
- Granice. Zagadnienie to obejmowało rozróżnienie coachingu i mentoringu oraz oddzielenie ich od doradztwa z jednej strony i luźnej pogawędki z drugiej.
- Intuicja i duchowość w mentoringu i coachingu budziły coraz większe zainteresowanie. Zagadnienie intuicji było poruszane już wcześniej, ale o kwestiach duchowych mówiono otwarcie po raz pierwszy.
- e-Mentoring dołączył do głównego nurtu. O e-coachingu i (częściej) e-mentoringu wspomniano już na poprzednich konferencjach, ale były to raczej sporadyczne inicjatywy. Na ostatniej konferencji po raz pierwszy wydawało się uzasadnione poważne rozważenie tych zagadnień.

W ostatnich latach pojawiło się wiele wspaniałych książek na temat coachingu. Wspomnimy tu tylko o dwóch: *Coaching across Cultures: New tools for leveraging national, corporate and professional differences* P. Rosinskiego¹⁴, na którą już się powoływaliśmy przy okazji omawiania koncepcji zróżnicowania, oraz *Leadership Coaching: From personal insight to organisational performance*¹⁵, w której G. Lee przedstawia model stylów zarządzania i analizuje ich wpływ na trenera. Mówi o autentycznym, buntowniczym i uległym stylu zarządzania, o tym, jak coaching może je wspomóc, a także o efekcie ich oddziaływania na trenera.

¹³ D. Megginson i D. Clutterbuck, Review of the conference w *Proceedings of the 10th European Mentoring and Coaching Conference*, EMCC i Sheffield Hallam University, Sheffield 2003.

¹⁴ P. Rosinski, *Coaching across Cultures: New tools for leveraging national, corporate and professional differences*, Nicholas Brealey, Londyn 2003.

¹⁵ G. Lee, *Leadership Coaching: From personal insight to organisational performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londyn 2003.

Coaching i mentoring jako odizolowana interwencja przechodzą do historii. Podopieczny może zbyt łatwo uzależnić się od trenera lub forsować własny interes kosztem organizacji. Czołowe firmy wykorzystują coaching i mentoring jako część zintegrowanej strategii zmian w połączeniu z całą gamą innych metod (patrz przypadek firmy Kellogg's w rozdziale 6. i firmy Nexor w rozdziale 8.).

5. HRD jako partner biznesowy

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) używa wyrażenia „partner biznesowy” jako głównego założenia swojego programu rozwoju zawodowego. Partnerzy biznesowi muszą dodać wartość do organizacji i współpracować, wspierając cele i projekty innych. Kryterium, jakie musi spełnić HRD w myśl tej koncepcji, stanowi wniesienie wkładu do misji organizacji. Język specjalistów od HRD musi współgrać z językiem kierownictwa firm. Przesłanki ich działania powinny być takie same jak dyrektora generalnego i finansowego.

W najlepszym razie koncepcja ta pozwala, aby HRD stało się kluczowym narzędziem umożliwiającym zmianę i odnowę organizacyjną. W najgorszym, wysiłki w zakresie HRD podretuszowuje się, aby sprostać deklaracjom kadry kierowniczej wyższego szczebla, nie sprawdzając, czy za tą retoryką kryje się jakaś treść. Taka zdegradowana forma koncepcji HRD jako partnera biznesowego nie zapewnia krytycznego spojrzenia na to, jakie przedsięwzięcia przyniosą efekty, a jakie nie, jaki jest cel organizacji i komu ona służy.

6. e-learning oraz integracja IT i HR; nauka mieszana

e-learning wykorzystywany jest już od dość dawna. Wiele sobie po nim obiecywano, ale efekty zdecydowanie nie dorównały oczekiwaniom. Dlaczego tak się stało?

Głównym powodem jest fakt, że w przeszłości zdominował to medium wąski, skoncentrowany na tutorze model nauczania. Ponieważ wiedza ma być dostarczona za pośrednictwem tekstu, nie może być żadnej swobody wyboru — należy znaleźć właściwą odpowiedź, a jeżeli to niemożliwe, trzeba taką wymyślić. Najciekawsza nauka w organizacjach w większości nie polega jednak na rozwiązywaniu łamigłówek, dla których istnieje tylko jedna prawidłowa odpowiedź, ale na rozwiązywaniu złożonych problemów wymagających dokonania własnej oceny sytuacji¹⁶.

Dobra wiadomość dla osób zainteresowanych wykorzystaniem zdobyczy rewolucji e-learningu jest taka, że dzięki postępom w dziedzinie technologii można obecnie stworzyć znacznie bardziej złożone środowiska nauki niż w przeszłości. Uczący się w nowym systemie e-learningu mają teraz bogaty wybór opcji, mogą je wnikliwie przeanalizować i do końca rozpracować, rozwiązanie nie jest ograniczone do „jedynnej właściwej drogi”.

¹⁶ R. Revans, *The ABC of Action Learning*, Lemos & Crane, Londyn 1998.

Panuje obecnie moda na naukę mieszaną, która pozwala połączyć technikę bezpośredniej komunikacji (*face-to-face*) z e-learningiem, w którego ramach wiedza dostarczana jest za pośrednictwem Internetu lub na płytach DVD. Takie podejście ma pewną wartość, ponieważ uznaje, że określonymi aspektami nauki najlepiej zająć się w drodze bezpośredniej komunikacji, kiedy uczeń i nauczyciel spotykają się osobiście. Mamy tu na myśli większość umiejętności społecznych, a zwłaszcza pracę zespołową.

Z drugiej strony, e-learning w czystej postaci również ma pewne zalety. Podczas przeprowadzonych ostatnio badań odkryliśmy, że wielu respondentów zainteresowało się możliwościami pogłębiania wiedzy tylko dlatego, że były oferowane jedynie w formie e-mailowej¹⁷. Inne badanie¹⁸ wykazało, że dzięki e-mentoringowi pozbawionemu elementu bezpośredniej komunikacji można uniknąć stosunków dominacji często obecnych w relacjach między płciami. E-learning i naukę mieszaną analizujemy dokładniej w rozdziale 5.

7. Zarządzanie wiedzą/produktywność wiedzy/społeczności dzielące się wiedzą

Garvey i Williamson¹⁹ przeprowadzają analizę najważniejszych dyskusji na temat doświadczenia, kreatywności, nauki, komunikacji i zmian. Wysuwają trzy propozycje dotyczące zmian, które jasno podsumowują ich stanowisko:

Udane wprowadzenie zmian wymaga wrażliwego przywództwa i organizacyjnego rozwoju (...). Opracowując strategię zmian, należy skupić się raczej na przyszłych możliwościach rozwojowych dla organizacji i ludzi, którzy w nich pracują, niż na zagrożeniach, obawach i przewidywanym sprzeciwie (...). Zmiana jest negocjowana z wyczuciem, kontrolowana przez tych, którzy w niej uczestniczą, i oparta na nowej wiedzy²⁰.

Inni autorzy się z tym zgadzają. Na przykład Gladstone stwierdza: „zarządzanie wiedzą polega ostatecznie na udoskonaleniu procesów uczenia się, tworzeniu oraz dzieleniu się wiedzą i jej interpretacją w organizacjach”²¹.

¹⁷ D. Megginson, P. Stokes i R. Garrett-Harris, *MentorsByNet: An e-mentoring programme for SME entrepreneurs/manager*, MCRG, Barlow, Dronfield 2003.

¹⁸ B. Hamilton i T. Scandura, Implications for organizational learning and development in a wired world, *Organizational Dynamics*, 31 (4), 2002, s. 388 – 402.

¹⁹ B. Garvey i B. Williamson, *Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum*, Prentice-Hall, Harlow 2002.

²⁰ B. Garvey i B. Williamson, *Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum*, Prentice-Hall, Harlow 2002, s. 179.

²¹ B. Gladstone, *From Know-how to Knowledge*, Industrial Society, Londyn 2000, s. 148 (polskie wydanie: *Zarządzanie wiedzą = Knowledge management*, Petit, Warszawa 2004).

Zarządzanie wiedzą ma też pewną wadę. Może być postrzegane jako „chomikowanie” know-how, w którym elementem decydującym jest sama informacja, a nie potrzeby pracowników umysłowych.

Społeczności dzielące się wiedzą i nauka w pracy (ang. *situated learning*) są obecnie głównymi problemami w zakresie nauki i rozwoju. Omawiamy je szerzej w rozdziale 4.

8. Wizjonerstwo i przywództwo transformacyjne

Pojawienie się koncepcji wizjonerskich i dokonujących transformacji przywódców znowu wywołuje pewne intrygujące pytania. Jaka jest funkcja przywódców i jak mogą oni wpłynąć na klimat rozwoju?

Sadler²² dowodzi, że przywódcy zajmują centralną pozycję w rozwoju organizacji i zgodzilibyśmy się z tym. Inne autorytety, np. Gibb²³, nie uznają ich roli za tak istotną. Zdają się sądzić, że ogólny rozwój każdego pracownika jest wszystkim, czego potrzeba, aby HRD można było uznać za skuteczny. Ten punkt widzenia nie docenia katalizującego i wspomagającego oddziaływania, jakie przywódcy mogą wywierać na wszystkich otaczających ich ludzi. Pomoc w rozwoju tego typu przywódców wydaje się ważnym komponentem HRD. Jaworski²⁴ pozostaje pod wpływem koncepcji dotyczących dialogu oraz teorii systemów i opisuje, jak przywódcy mogą stworzyć „ukryty porządek”, doświadczając uczucia uskrzydlenia²⁵. Ten pogląd na przywództwo jest antytezą wyobrażenia wspańiałego przywódcy. Nie mówi bowiem, że działania wspańiałego przywódcy czynią firmę wspańiałą. Sugeruje natomiast, że przywódcy we wspańiałych organizacjach stwarzają innym warunki, aby nauczyli się wносить niezwykle wkład w funkcjonowanie organizacji; są sługami-przywódcami²⁶. Taka postawa pokory jest czynnikiem odróżniającym dyrektorów generalnych firm, które w długim okresie przekształcają się z „dobrych” we „wspańiałe”, od szefów podobnych przedsiębiorstw, które się w ten sposób nie doskonała²⁷.

Ciemną stroną koncepcji wizjonerstwa i przywództwa transformacyjnego jest dyrektor generalny będący wielką osobowością, który trafia do firmy z zewnątrz.

²² P. Sadler, *Leadership*, Kogan Page, Londyn 2003.

²³ S. Gibb, *Learning and Development: Processes, practices and perspectives at work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2002.

²⁴ J. Jaworski, *Synchronicity: The inner path of leadership*, Berrett-Koehler, San Francisco 1996.

²⁵ M. Csikszentmihalyi, *Flow: The classic work on how to achieve happiness*, Rider, Londyn 2002 (ostatnie polskie wydanie: *Przepływ*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Warszawa 2005).

²⁶ R.K. Greenleaf, *On becoming a Servant-leader*, Jossey-Bass, San Francisco 1996.

²⁷ J. Collins, *Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't*, Random House Business Books, Londyn 2001.

On (niemal zawsze to „on”) reorganizuje przedsiębiorstwo, szybko osiąga zyski, odchodzi i pisze autobiografię, zanim sprawy potoczą się w złym kierunku. Istnieje mnóstwo takich przykładów w literaturze od Iacocca²⁸ po Welcha. Collins przestudiował szczegółowo przypadki kilku amerykańskich organizacji:

w których charyzmatyczny dyrektor generalny stał się ostatecznie ciężarem dla firmy (...) Great Western, Warner-Lambert, Scott Paper, Bethlehem Steel, R.J. Reynolds, Addressograph-Multigraph, Eckerd, Bank of America, Burroughs, Chrysler, Rubbermaid i Teledyne²⁹.

9. Udoskonalona komunikacja i przekazywanie informacji

Koncepcja *udoskonalonej komunikacji i przekazywania informacji* nie zostanie tak po prostu porzucona. Jesteśmy tym trochę zirytowani, ponieważ pomysł ten wydaje się nam bardzo ograniczony — koncentruje się na jednokierunkowym przepływie informacji na temat tego, co się dzieje. Co w tym rozwojowego? Jednak koncepcja ta pojawia się za każdym razem, kiedy przeprowadzamy badanie. Być może z powodu słowa „komunikacja”.

Jeden z nas odkrył dawno temu słowo „panchestrianism”. Odnosi się ono do terminu o tak ogólnym znaczeniu, że przestaje być użyteczny w praktyce. „Komunikacja” jest właśnie takim słowem, co może tłumaczyć jego popularność w naszych badaniach. Niemniej jednak udoskonalenie komunikacji i procesu przekazywania informacji stanowi problem. Istnieje wiele organizacji, w których wciąż praktykuje się tzw. „*mushroom management*” (utrzymuje się pracowników w nieświadomości i traktuje z lekceważeniem)³⁰. Takim organizacjom omawiana tu koncepcja przewodnia może pomóc. Jeśli decydenci w tych organizacjach mają wątpliwości co do tej rady, wystarczy, że zapytają swoich pracowników. I w tym sęk. Właśnie tego ci menedżerowie by nie zrobili. Problem tkwi zatem głęboko, wiąże się raczej z kulturą i historią niż po prostu z umiejętnością.

Zasadne jest jednak potraktowanie tego pomysłu jako interwencji rozwojowej. Zapewnianie ludziom informacji, których potrzebują, aby wykonać swoją pracę, lub takich, które umożliwią im podjęcie decyzji dotyczących ich pracy,

²⁸ L. Iacocca, *An autobiography*, Sidgwick & Jackson, Londyn 1985 (polskie wydanie: *Iacocca — autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1990).

²⁹ J. Collins, *Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't*, Random House Business Books, Londyn 2001, s. 265.

³⁰ Nazwa stanowi humorystyczną aluzję do traktowania pracowników jak grzyby (*mushroom* — grzyb). Aluzja ta wynika z dwuznaczności angielskiego sformułowania „keep them in the dark and pour shit on them”, czyli „utrzymywać w nieświadomości i traktować z lekceważeniem”, a dosłownie, oględnie rzecz ujmując, „trzymać w ciemności i polewać obornikiem” (jak grzyby). W organizacjach stosujących taki model zarządzania pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu jakichkolwiek decyzji, a często nie są nawet o nich informowani — *przyp. tłum.*

należy uznać za głęboko rozwojowe podejście. Zuboff³¹ przedstawia historię pracujących w terenie konserwatorów, którzy otrzymali radia mające ułatwić im komunikowanie się między sobą. Dwa miesiące później menedżer odpowiedzialny za sprawy techniczne skontaktował się z szefem konserwatorów. Przepraszył i powiedział, że popełniono błąd, podłączając radia do niewłaściwej sieci, więc pracownicy mogli słyszeć nie tylko siebie nawzajem i osoby pracujące w bazie, ale także rozmowy między członkami kadry zarządzającej. Chciał, aby kierownik po prostu zebrał radia, a on skorygowałby błąd. Przełożony konserwatorów roześmiał się, mówiąc, że zauważył ostatnio wielką zmianę w poczuciu odpowiedzialności i morale swoich pracowników i nie chce absolutnie niczego zmieniać.

Istnieje ważne teoretyczne i praktyczne rozróżnienie między dwoma rodzajami komunikacji. Z jednej strony, mamy jednokierunkową komunikację strategii zarządzania, planów i informacji finansowych. Bardziej podstawową formą jest dwukierunkowa rozmowa i dialog. Niemniej jednak inicjowana we właściwym czasie i otwarta komunikacja jednokierunkowa stanowi wielki krok we właściwym kierunku dla wielu organizacji.

STUDIUM PRZYPADKU 2.1. KOMUNIKOWANIE WIZJI

Pracowaliśmy z małą, prywatną firmą produkującą tworzywa sztuczne nad programem rozwoju, prowadząc cykl półdniowych warsztatów. Na pierwszej sesji poprosiliśmy dyrektora zarządzającego, aby przedstawił swoją wizję przyszłości firmy na kolejne 10 lat. Stwierdził, że musi się do tego przygotować (choć ma już w głowie pomysły), ponieważ nie wyartykułował ich nigdy wcześniej, nawet przed samym sobą. Swoją wizję wprowadził niektórych młodszych menedżerów w osłupienie. Jeden z brygadzystów powiedział: „czuję się naprawdę dumny, pracując dla firmy, która planuje ekspansję na rynek niemiecki, a być może nawet amerykański. Myślałem, że odsunęliśmy się na boczny tor, opierając się rozwojowi”. Dzięki warsztatom okazało się, że brygadziści mogą wnieść swój wkład do planów. Teraz, kiedy znali już kierunek, w którym powinni podążać, wysuwali propozycje ulepszeń w firmie.

Niektóre firmy, w szczególności japońska Kao Company, udostępniają wszelkie informacje dotyczące zarządzania wszystkim pracownikom. Jest to duży krok, który wiele zmienił w przedsiębiorstwie i sprawił, że Ghoshal i Bartlett³² zaliczyli Kao do czołowych firm na świecie pod względem promowania radykalnie nowych sposobów zarządzania.

³¹ S. Zuboff, *In the Age of the Smart Machine*, Heinemann, Oxford 1988.

³² S. Ghoshal i C. Bartlett, *The Individualized Corporation*, Heinemann, Oxford 1998.

Niektóre z wad tej koncepcji przewodniej wymieniamy poniżej.

- Może okazać się niewystarczająco radykalna, aby wykorzystać głębiej ukryte korzyści z dwukierunkowego podejścia do komunikacji.
- Dla niektórych menedżerów może być z kolei zbyt radykalna, ponieważ wymaga zmiany kulturowej dotyczącej zaufania i jawności informacji, czego mogą nie potrafić przyjąć.
- Będzie musiała wiązać się z innymi interwencjami w zakresie HRD, w przeciwnym razie może okazać się, że odbiorcy wiadomości mogą nie mieć odpowiednich umiejętności, aby właściwie na nią zareagować.

10. Rozwój dla wszystkich — nieustanny rozwój zawodowy

Koncepcja przewodnia dotycząca *rozwoju dla wszystkich* właśnie weszła do naszej najlepszej dziesiątki i, jak się wydaje, przeżywa ostatnio odrodzenie. Była uważana za istotną przez Pedlera, Burgoyne'a i Boydella³³. Uznali oni, że „możliwości rozwoju osobistego dla wszystkich” są jedną z 11 cech uczącej się firmy. Stwierdzenie to było oparte na wcześniejszych staraniach takich firm jak Ford zmierzających do wprowadzenia programów rozwoju pracowników³⁴. W ramach tych programów pracownicy mieli prawo rozwijać się do pewnego maksymalnego kosztu według własnego wyboru, niezależnie od tego, czy wiązało się to z ich pracą, czy nie. Okazało się, że takie podejście miało głęboki wpływ na chęć ludzi do zmiany i uczenia się w sposób użyteczny dla organizacji.

Ten pomysł odżył dzięki rosnącemu zainteresowaniu nieustannym rozwojem zawodowym³⁵. *Nieustanny rozwój zawodowy* stał się istotny, ponieważ przedstawiciele wolnych zawodów stanowią obecnie wyższy odsetek pracowników. Ludzie wykonujący wolny zawód podlegają korporacjom zawodowym funkcjonującym na zewnątrz organizacji. Organy tych korporacji często wymagają od członków, aby aktualizowali swoją wiedzę zawodową i, choć ludzie mało podatni na zmiany narzekają, model uczenia się przez całe życie jest coraz powszechniej akceptowany. Co więcej, przedstawiciele wolnych zawodów są najczęściej pracownikami umysłowymi i ich wartość dla pracodawcy kryje się w tym, co wiedzą i potrafią zrobić. Tę wiedzę mają poszczególni ludzie i jeśli odejdą, zabiorą ją ze sobą.

Firmy zjednoczyły się zatem pod hasłem *nauki przez całe życie dla wszystkich*. Wiele z nich oddzieliło swój proces rozwoju indywidualnego od procesu oceny, często z korzyścią dla obu. Tę koncepcję przewodnią omawiamy szerzej w rozdziale 6. m.in. na przykładzie Kellogg's Europe.

³³ M. Pedler, J. Burgoyne i T. Boydell, *The Learning Company*, McGraw-Hill, Maidenhead 1991 oraz drugie wydanie tej książki z 1997 r.

³⁴ K. Starkey, *How Organizations Learn*, International Thompson, Londyn 1996, s. 369.

³⁵ D. Megginson i V. Whitaker, *Continuing Professional Development*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londyn 2003.

Istnieją argumenty przemawiające przeciwko przedstawianemu tu podejściu. Jest ono zbyt hojne, nie koncentruje się dostatecznie na intencjach strategicznych i nie poświęca wystarczającej uwagi zespołowi i uczeniu się w ramach organizacji. Wszystko to prawda. A mimo to efekty przyjęcia tego podejścia przekonują pragmatyczne firmy, takie jak Ford i inni producenci z branży motoryzacyjnej, że jest ono warte inwestycji.

Jak wszystkie koncepcje przewodnie również i ta musi być zintegrowana z odpowiednią polityką i praktykami z zakresu HRD. W kolejnym podrozdziale zachęcamy Cię do przemyślenia własnych preferencji dotyczących omówionych tu koncepcji przewodnich i do zastanowienia się, czy stanowią one spójny zestaw poglądów na rozwój HRD w kontekście Twojej pracy.

PRZEANALIZUJ SWOJE PODEJŚCIE DO HRD

Dostępnych jest wiele badań dotyczących HRD. Bardzo użyteczne jest badanie przygotowane przez Rao i Abrahama³⁶, które pozwala zmierzyć, w jakim stopniu w organizacji udało się stworzyć rozwojowy klimat HRD. Kwestionariusz, który opracowaliśmy na potrzeby tej książki, różni się od innych tym, że koncentruje się na roli menedżera działu i składa się z podskal odnoszących się do koncepcji przewodnich przedstawionych w tym rozdziale. Może być zatem przydatny w określeniu, która koncepcja lub koncepcje są dla Ciebie najważniejsze, i w ten sposób pomóc w planowaniu koncentracji działań z zakresu HRD w przyszłości. Być może będziesz chciał również rozważyć pomysł Imane Shoukry, według którego poszczególne koncepcje mogą pasować do pewnych form organizacyjnych lepiej niż do innych. Jeśli znasz pięć form organizacji Mintzberga³⁷, możesz zastanowić się nad tym, które z pozycji na naszej obecnej liście koncepcji przewodnich pasują do każdej z nich.

ZADANIE 2.1. FORMA ORGANIZACJI I KONCEPCJE PRZEWODNIE

Kiedy już ustalisz, która lub które z koncepcji przewodnich są dla Ciebie najatrakcyjniejsze, zastanów się, czy są one odpowiednie dla formy Twojej organizacji. Praca Imane Shoukry dotyczyła koncepcji przewodnich zamieszczonych w drugiej edycji tej książki, zachęcamy Cię więc do przeanalizowania w podobny sposób listy pomysłów stworzonej w tym wydaniu

³⁶ V.T. Rao i E. Abraham, *The 1990 Annual: Developing human resources*, University Associates, San Diego, CA 1990.

³⁷ H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork 1983.

W prawej kolumnie kwestionariusza oceń w skali od 0 do 5, w jakim stopniu radzisz sobie z każdą z wymienionych kwestii (zadanie 2.2). Pamiętaj, że ocena powinna odzwierciedlać działania, które rzeczywiście podejmujesz, a nie idealną Twoim zdaniem sytuację. Kwestionariusz ten wypełniasz nie po to, aby pokazać, jaki jesteś wspaniały, choć jeśli taki będzie rezultat — gratulacje! To ćwiczenie ma raczej wskazać, na które koncepcje przewodnie kładziesz nacisk i dzięki temu umożliwić Ci zastanowienie się nad tym, czy chcesz ten trend umocnić, czy wyznaczyć sobie jakiś inny cel.

Ocena odnosi się do tego, w jakim stopniu dane stwierdzenie odzwierciedla Twoje działania:

- 0 wcale
- 1 w bardzo nikłym stopniu
- 2 trochę
- 3 średnio
- 4 bardzo
- 5 całkowicie

ZADANIE 2.2. KWESTIONARIUSZ DOTYCZĄCY KONCEPCJI PRZEWODNICH

Jako menedżer:

Ocena

1. Stosuję proces gwarantujący, że utalentowani ludzie mogą rozwijać się i robić postępy.
2. Cele i strategia organizacji stanowią podstawę w identyfikowaniu potrzeb z zakresu szkolenia.
3. Zapewniam wszystkim jednakowe możliwości rozwoju.
4. Wspieram i mobilizuję moich pracowników przez rozwój indywidualny.
5. Koncentruję działania rozwojowe na dodawaniu wartości do organizacji.
6. Wykorzystuję e-learning, aby maksymalnie poszerzyć zakres możliwości przy minimalnym koszcie.
7. Identyfikuję i dzielę się z innymi moją wiedzą i doświadczeniem.
8. Ustanawiam bardzo ambitne, odważne cele i tworzę klimat, w którym ludzie próbują je osiągnąć.
9. Komunikuję się ze swoimi pracownikami zawsze, kiedy nie jestem pewien, co zrobić dalej.
10. Umożliwiam pracownikom opracowanie osobistych planów rozwoju i dziennika nieustannego zawodowego rozwoju.

11. Moim priorytetem jest rozwijanie przywódców pod kątem przyszłości organizacji.
12. Ustalam priorytety szkoleniowe, kierując się tym, co poszczególne działania wniosą do celów organizacji
13. Wykorzystuję zróżnicowanie jako bodziec do rozwoju, nauki na podstawie różnic i dzięki nim.
14. Zapewniam podwładnym niezależny indywidualny rozwój pod kierunkiem innych pracowników organizacji lub osób spoza organizacji.
15. Mam takie same priorytety jak ludzie, których rozwój wspieram.
16. Łączę e-learning z innymi możliwościami rozwoju.
17. Zauważam i nagradzam tych, którzy budują i dzielą się wiedzą.
18. Przedefiniowuję sposób wykonywania zadań i angażuję się wraz z innymi we wprowadzanie zmian.
19. Wykorzystuję technologię do informowania pracowników o podjętych decyzjach.
20. Nakłaniam pracowników, aby skoncentrowali się na zrównoważonym, wszechstronnym rozwijaniu własnego potencjału.
21. Gwarantuję, że przynajmniej jedna osoba jest przygotowana do przejścia mojej roli, kiedy odejdę.
22. Analizuję naukę i rozwój pod kątem ich wkładu w strategię organizacyjną.
23. Walczę z dyskryminacją, ilekroć stoi na drodze rozwoju.
24. Szukam indywidualnej pomocy ze strony innych osób we własnym rozwoju.
25. Staram się zagwarantować, że rozwój korzystnie wpłynie na wynik finansowy.
26. Integruję naukę bazującą na Internecie z innymi procesami HR przeprowadzanymi za pośrednictwem Internetu.
27. Zachęcam różne społeczności, w tym korporacje zawodowe, do rozwijania własnej praktyki.
28. Potrafię w jasny sposób wskazać pracownikom, dlaczego warto pracować dla mojej organizacji.
29. Osobiście informuję pracowników, jakie konsekwencje będą miały dla nich podjęte decyzje.

Daję podwładnym wolny czas, aby mogli pracować sami lub z kolegami nad swoim rozwojem.

WYNIKI

Twoje odpowiedzi wskażą w przybliżeniu, które z koncepcji przewodnich stosujesz z największym zapalem. Przenieś swoje oceny do tabeli 2.4. Jak widzisz, z każdą z 10 koncepcji przewodnich wiążą się trzy pytania.

Tabela 2.4. Wyniki kwestionariusza dotyczącego koncepcji przewodnich

Koncepcje przewodnie	Pozycje w kwestionariuszu	Twój wynik
Zarządzanie talentem i rozwój przywódców (jako proces)	1 + 11 + 21	
Powiązanie rozwoju ze strategią organizacji	2 + 12 + 22	
Rozwój zróżnicowanej siły roboczej: płeć/rasa/wiek/poglądy	3 + 13 + 23	
Rozwój indywidualny: coaching i mentoring	4 + 14 + 24	
HRD jako partner biznesowy	5 + 15 + 25	
e-learning oraz integracja IT i HR; nauka mieszana	6 + 16 + 26	
Zarządzanie wiedzą/produktywność wiedzy/społeczności dzielące się wiedzą	7 + 17 + 27	
Wizjonerstwo i przywództwo transformacyjne	8 + 18 + 28	
Udoskonalona komunikacja/przekazywanie informacji	9 + 19 + 29	
Rozwój dla wszystkich — nieustanny rozwój zawodowy	10 + 20 + 30	

Interpretacja wyników

1. Czy z Twoich wyników wyłania się konkretna koncepcja przewodnia?
2. Jeśli tak, czy jesteś zadowolony, że na tym właśnie koncentrują się Twoje działania w zakresie HRD? Co możesz zrobić, aby umocnić ten trend?
3. Jeśli nie, jakie inne koncepcje chcesz zastosować? Jakie kroki możesz podjąć, aby te pomysły zrealizować?
4. Jeśli żadna pojedyncza koncepcja nie uzyskała wyniku wyraźnie wyższego niż pozostałe, przyjrzyj się grupie pomysłów, które oceniłeś najwyżej (w granicach 1 lub 2 punktów różnicy w stosunku do najwyższego wyniku). Czy jeden

z nich reprezentuje Twoją obecną koncepcję przewodnią? Jeśli tak, wróć do pytań 2 i 3 w tym podrozdziale.

5. Jeśli nie, czy jesteś zadowolony z tego, że realizujesz jednocześnie kilka koncepcji? Jeśli tak, co możesz zrobić, aby rozwinąć i zintegrować te pomysły w swojej pracy?
6. Jeśli nie, którym koncepcjom powinieneś Twoim zdaniem nadać priorytet? Co możesz zrobić, aby to osiągnąć?
7. Przejrzyj rozdział 12. Czy pomysły różnych myślicieli w tej dziedzinie dostarczają inne spostrzeżenia na temat przyszłości HRD w Twoim obszarze działania?

PODSUMOWANIE

Koncepcje przewodnie pomagają zorganizować i zintegrować naszą wizję HRD. W tym rozdziale przedstawiliśmy dogłębnie przeanalizowane opinie przywódców na w tej dziedzinie, którzy zidentyfikowali i ocenili gamę koncepcji przewodnich powszechnie stosowanych w momencie publikacji niniejszego wydania tej książki. Jeśli chcesz zapoznać się ze spojrzeniem w przyszłość, które w większej mierze opiera się na spekulacjach, przejdź do rozdziału 12. Znajdziesz w nim poglądy czołowych autorytetów dotyczące tego, co może zaoferować przyszłość HRD.