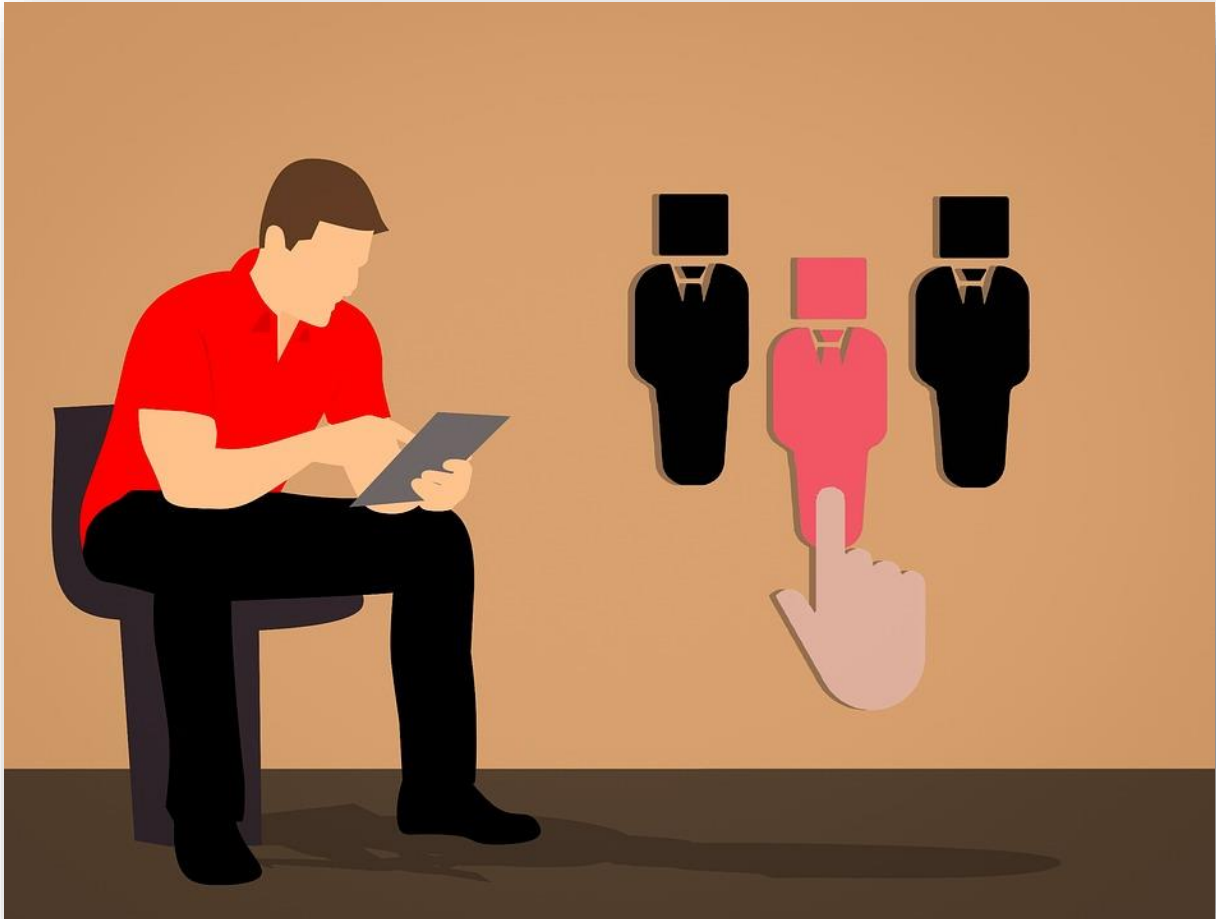


## Rola HR w procesie zarządzania zmianą

Beata Kozyra



Źródło: Pixaby

*Zmiana* dla wielu nas wydaje się czymś oczywistym. Wciąż dostrzegamy kolejne zmiany w naszym bliższym i dalszym otoczeniu. Zmianie ulega w zasadzie wszystko – pogoda, frakcje polityczne, przepisy prawne, moda, muzyka, nawyki i zachowania, czy nasze ciało. To, że wszystko się zmienia dostrzegł Heraklit z Efezu już 500 lat p.n.e. mówiąc *Panta rhei*<sup>1</sup>. W IX wieku Karol Darwin poszedł dalej i głosił, że *gatunek, który nie adoptuje się do zmian, nie ma szans przetrwać*. Bardziej współczesny nam ekspert Edwards Deming lubił mawiać *Możesz się nie zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe*.

Pomimo oczywistości jest jeszcze sporo firm, które traktują zmiany jako zło konieczne i nie dostrzegają w niej szansy na kreowanie własnej przyszłości. Dokonują zmian w sytuacji, kiedy już czują na plecach oddech konkurencji i niechybnego upadku. Tym bardziej nie postrzegają one *Zarządzania zmianą* jako jednej z najważniejszych współczesnych kompetencji menedżerskich. Nie wspominając już o roli HR w tej nowej dyscyplinie.

---

<sup>1</sup> Z greckiego - "wszystko płynie"

Pomijanie roli HR w procesie zarządzania zmianą jest jednym z błędów, które prowadzą do tego, że jedynie 30% projektów zmiany kończy się sukcesem. Warto zatem przyjrzeć się z bliska, jak HR może i powinna wspierać transformacje w organizacji.



Źródło: Pixaby

Society for Human Resource Management (SHRM) – największe na świecie Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami Ludzkimi stworzyło Model kompetencji SHRM<sup>2</sup>. Model ten został zbudowany w oparciu o 8 kategorii kompetencji wymaganych od współczesnego specjalisty ds. Zasobów ludzkich takich, jak<sup>3</sup>:

- **Przywództwo i nawigacja:** wiedza i umiejętności potrzebne do rozumienia potrzeb organizacji i realizacji celów HR, do stworzenia przekonującej wizji i misji dla HR, która jest zgodna z kierunkiem strategicznym i kulturą organizacji, do przewodzenia i promowania zmian organizacyjnych, do przygotowania i realizacji inicjatyw HR
- **Etyka w praktyce:** wiedza i umiejętności potrzebne do utrzymania wysokiego poziomu integralności osobistej i zawodowej oraz do działania jako agent etyki promujący podstawowe wartości, uczciwość i odpowiedzialność w całej organizacji
- **Zarządzanie relacjami:** wiedza i umiejętności potrzebne do tworzenia i utrzymywania sieci profesjonalnych kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji, do budowania i utrzymywania relacji, do zarządzania konfliktami przy jednoczesnym wspieraniu organizacji, do bycia skutecznym członkiem zespołu oraz do budowania, promowania i prowadzenia efektywnych zespołów
- **Komunikacja:** wiedza i umiejętności potrzebne do skutecznego tworzenia i dostarczania zwięzłych

---

<sup>2</sup> The SHRM Body of Competency and Knowledge™, <https://www.shrm.org/certification/Documents/SHRM-BoCK-FINAL.pdf>

<sup>3</sup> Jw.

- i komunikatów informacyjnych, do słuchania i rozwiązywania problemów innych osób oraz do przenoszenia i tłumaczenia informacji z jednego poziomu lub jednostki organizacji na inny.
- **Globalna i kulturowa skuteczność:** wiedza i umiejętności potrzebne do identyfikacji, zrozumienia i docenienia doświadczeń i punktów widzenia ludzi z różnych tradycji kulturowych, do efektywnej interakcji z innymi w kontekście globalnym oraz do promowania różnorodnego i integracyjnego miejsca pracy, a także otwartość i tolerancja podczas pracy z ludźmi z różnych tradycji kulturowych i projektowanie, wdrażanie i promowanie takich zachowań w organizacji.
- **Świadomość biznesowa:** wiedza i umiejętności potrzebne do zrozumienia operacji, funkcji czy produktów i usług organizacji, a także konkurencyjnego, ekonomicznego, społecznego i politycznego środowiska, w których działa organizacja, do dostosowania strategii HR, komunikacji i inicjatyw do strategicznego kierunku organizacji, a także do stosowania narzędzi biznesowych i analiz, które pomagają zaspokoić potrzeby biznesowe.
- **Doradztwo:** wiedza i umiejętności potrzebne do współpracy z interesariuszami organizacji w zakresie oceny wyzwań biznesowych, do określania możliwości projektowania, wdrażania i oceny inicjatyw w zakresie zmian oraz w celu ciągłego wspierania rozwiązań HR, które powinny odpowiadać zmieniającym się klientom i biznesom.
- **Krytyczna ocena:** wiedza i umiejętności potrzebne do gromadzenia i analizowania danych jakościowych i ilościowych, do promowania znaczenia i użyteczności danych, do analizowania i interpretowania danych w celu oceny inicjatyw HR i podejmowanych wyzwań biznesowych w celu informowania o najlepszym sposobie działania.

W pełnym modelu kompetencji SHRM w dokumencie The SHRM Body of Competency and Knowledge™, słowo *zmiana* czy wyrażenie *zarządzanie zmianą* pojawia się kilkadziesiąt razy.

Pojęcia związane z *Zarządzaniem zmianami* pojawia się na przykład w ramach kompetencji "Przywództwo i nawigacja". W definicji tej kompetencji czytamy: „wiedza i umiejętności potrzebne do ... do przeprowadzenia i promowania zmian organizacyjnych ...”. Pojęcie *Zarządzania zmianą* jest również powiązane ze następującymi standardami zachowania specjalisty HR dla tej kompetencji:

- "Służy jako lider transformacyjny wspierający organizację w procesie zmiany."
- "Wspiera krytyczne zmiany organizacyjne na dużą skalę."

Na poziomie biegły profesjonalista HR w ramach tej kompetencji czytamy, m.in.:

- "Służy jako agent zmiany dla organizacji"
- "Identyfikuje potrzebę i ułatwia strategiczne zmiany organizacyjne"
- "Nadzoruje krytyczne zmiany organizacyjne na dużą skalę przy wsparciu liderów biznesu"
- "Zapewnia odpowiednią odpowiedzialność za wdrażanie planów i inicjatyw zmian",

W ramach kompetencji "Doradztwo" jedną z podkompetencji jest *Zarządzanie zmianą*. W samej definicji kompetencji „Doradztwa” czytamy, iż jest to wiedza i umiejętność m.in.: „do określania możliwości projektowania, wdrażania i oceny inicjatyw w zakresie zmian oraz w celu ciągłego wspierania rozwiązań HR, które powinny odpowiadać zmieniającym się klientom i biznesom.”

Natomiast przykładowymi standardami biegłości dla średniozaawansowanych specjalistów HR w tej kompetencji są:

- „Promuje akceptację wśród interesariuszy organizacji podczas wdrażania inicjatyw dotyczących zmian”
- „Buduje akceptację zmiany wśród pracowników organizacyjnej”
- „Dopasowuje i wdraża programy HR w celu wspierania inicjatyw związanych z zmianami”
- "Interpretuje zarówno politykę, jak i zmiany w polityce"
- "Zaleca zmiany polityki w celu wspierania potrzeb biznesowych".

Jednym ze standardów dla ekspertów HR na najwyższym poziomie biegłości jest:

- "Generuje określone interwencje organizacyjne (np. Zmiana kultury, zarządzanie zmianami, restrukturyzacja, szkolenia itp.) w celu wsparcia celów organizacji".
- „Współpracuje z innymi menedżerami wyższego szczebla, aby określić, kiedy i gdzie zmiana jest lub nie jest potrzebna.”
- „Definiuje cele i cele zmian.”
- „Nadzoruje wdrażanie inicjatyw zmian w różnych jednostkach biznesowych i w całej organizacji.”

Wreszcie, w ramach kompetencji "Krytycznej oceny", powiązane za „zarządzaniem zmianą” standardy na średniozaawansowanym poziomie zachowań, to: "Ocenia wpływ zmian w prawie na funkcje organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi", a standard biegłości na poziomie wyższym to: "Tworzy i / lub rozdziela sprawy organizacyjne, zmiany lub możliwości. "

Konkludując, dzisiaj w dynamicznie rozwijającym się świecie biznesu jedną z kluczowymi ról HR a zarazem kompetencji specjalistów HR jest wspieranie inicjatyw w zakresie zarządzania zmianami i wsparcie strategicznego zarządzania organizacją. I niewątpliwie jest to niezwykle istotna rola.