

## **MODELOWANIE STRATEGII HR**

### Zwinne podejście do planowania rozwoju HR- Go Model Canvas



## Projektowanie strategii HR z Go Model Canvas

Planowanie rozwoju HR jest bardzo ważnym komponentem strategii organizacyjnej. Dobrze zaprojektowana strategia HR, to taka, która jest dopasowana do organizacji, zintegrowana z jej celami oraz wspiera kluczowe cele i procesy. Żeby ją stworzyć potrzebna jest nie tylko koncepcja i znajomość organizacji, ale również dobra platforma współpracy i komunikacji pozwalająca na przygotowanie strategii z uwzględnieniem oczekiwań kluczowych beneficjentów.

### Współczesne podejście do planowania

We współczesnym świecie przepełnionym wyzwaniem dotyczącymi tworzenia nowych wartości jedną z najważniejszych kompetencji jest planowanie działalności. Niemal każde ludzkie przedsięwzięcie rozpoczyna się od planowania. Planowanie jest definiowane jako proces wyznaczania celów oraz działań prowadzących do ich realizacji. Planowanie, to „projektowanie przyszłości”.

Planowanie ma bardzo szeroki wymiar i wiąże ze sobą takie umiejętności jak praca zespołowa, komunikacja, myślenie strategiczne oraz kreatywność. Jest wielowymiarowym procesem wymagającym wyznaczania i łączenia ze sobą celów z różnych obszarów organizacyjnych. Odzwierciedleniem jakości przygotowanych planów jest przejrzystość potwierdzona akceptacją osób zaangażowanych w ich realizację. Bez akceptacji planów, a przede wszystkim poczucia ich sensowności trudno jest podejmować działania prowadzące do ich realizacji. Współczesne podejście do procesu planowania wymaga „zwinności” pozwalającej na szybkie, proste i elastyczne tworzenie koncepcji rozwoju. To właśnie w taki sposób działają dzisiejsze organizacje, które w „zwinny” i elastyczny sposób muszą podejmować działania rynkowe i dokonywać zwrotów budując przewagę konkurencyjną. Odpowiednie podejście do planowania ma kluczowe znaczenie w rozwoju organizacyjnym - planowanie prowadzone w staranny sposób może być źródłem przewagi konkurencyjnej, prowadzone niestarannie może demotywować, opóźniać działania i wprowadzać chaos do organizacji.

### Zacznij od projektowania

Jak zatem podejść do procesu planowania, aby zapewnić jego skuteczność? Zacznij od „projektowania”. Projektowanie celów, to podejście w nurcie „Design Thinking”, które niesie ze sobą nowe możliwości. Koncentruje się na zwizualizowaniu koncepcji i jej czytelnym obrazie odrywając tymczasowo uwagę od „liczb” i skomplikowanych struktur danych. Ułatwia zaangażowanie w proces planowania i wspiera pracę zespołową umożliwiając pełne wykorzystanie twórczego potencjału organizacji. Wzbogaca wachlarz współczesnych kompetencji wnosząc nową jakość do procesu planowania. Koncentruje się na poszukiwaniu

optymalnych rozwiązań i rozpoczyna proces rozwoju w kierunku opracowania planu będącego pierwszym krokiem w kierunku realizacji koncepcji.

Projektowanie stało się współczesnym „duchem” planowania, a świat potrzebuje coraz większej ilości osób wyposażonych w kompetencje tego rodzaju. Organizacje i ludzie we wszystkich obszarach życia planują i będą planować rozwój i chcą być w tych działaniach coraz skuteczniejsi. Jedną z metod wspierających „projektowanie celów” jest „GO Model Canvas”.

## GO MODEL CANVAS – METODA

W tej części zostaną zaprezentowane główne elementy kanwy oraz kluczowe pojęcia. Zasady dotyczące procesu projektowania kanwy są opisane w dalszej części opracowania.

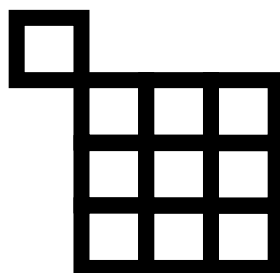
„GO Model Canvas” – to „**zwinna**” metoda projektowania celów. Opiera się na podejściu „Design Thinking”. Umożliwia wielowymiarowe podejście i łączenie w spójną koncepcję celów z różnych obszarów. Jej zastosowanie buduje wzajemne zrozumienie sensu realizowanych celów we współpracujących obszarach podnosząc skuteczność ich realizacji.

Istotną wartością „GO Model Canvas” jest prostota i możliwość szybkiego wprowadzenia do kultury organizacyjnej, gdzie w krótkim czasie staje się platformą pracy zespołowej. Kanwa jest stosowana do projektowania celów w planowaniu strategii istniejących organizacji i nowych przedsięwzięć, wspiera planowanie rozwoju złożonych struktur organizacyjnych takich jak klastry oraz inteligentne specjalizacje jest wykorzystywana w mentoringu coachingu oraz planowaniu rozwoju osobistego.

Jako narzędzie „GO Model Canvas” niesie ze sobą wartość koordynacyjną i buduje zdolność organizacji w adaptowaniu do zmieniających się warunków rynkowych. Jest narzędziem skutecznie wspierającym wdrażanie planów strategicznych.

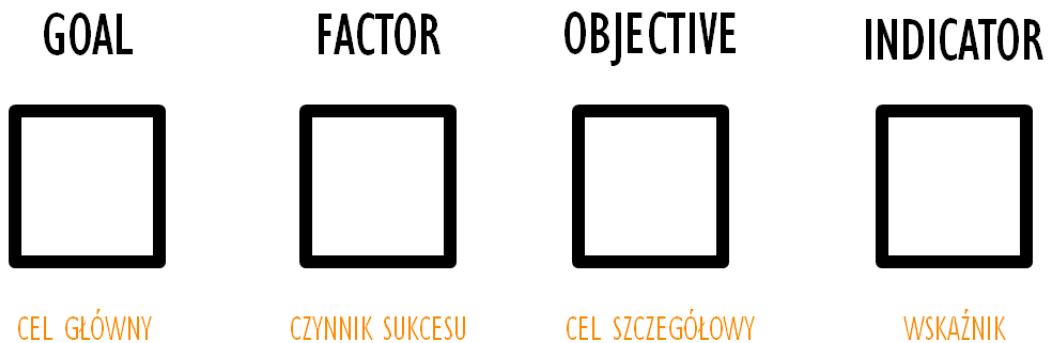
## Struktura kanwy

„GO Model Canvas” opiera się o prostą strukturę graficzną umożliwiającą projektowanie celów i ich wizualizację. Kanwa ułatwia integrowanie celów pochodzących z wielu obszarów organizacji i pozwala w łatwy sposób łączyć ze sobą odrębne modele. Kanwa służy projektowaniu zarówno prostych „modeli bazowych”, jak również bardziej złożonych „architektur” celów.



## Elementy kanwy

Kanwa składa się z czterech głównych elementów do których należą : cele główne, czynniki sukcesu, cele szczegółowe oraz wskaźniki. Zawiera obszar wspierający tzw. pole wsparcia (support box), które służy określaniu : inicjatyw, projektów, ryzyk oraz innych działań lub czynników wspierających realizację celów zapisanych w kanwie.



## Cele główne – GOALS

Cele główne, określane jako strategiczne bądź kierunkowe. Pochodzą z ogólnych założeń rozwoju lub wizji. Mogą również odzwierciedlać misję działania organizacji. To od określenia tych celów rozpoczyna się projektowanie kanwy. Są podstawą do zidentyfikowania „czynników sukcesu” i wyznaczenia „celów szczegółowych”.

## Czynniki sukcesu - FACTORS

„Czynniki sukcesu” to, obszary działania o szczególnym znaczeniu dla realizacji celów głównych istotne z punktu widzenia komponowania strategii. W kontekście biznesowym należy rozumieć je jako obszary napędzające biznes, gdzie należy utrzymać wysoki poziom efektywności. „Czynniki sukcesu” są punktem wyjścia do określania „celów szczegółowych”. W kanwie są formułowane jako rzeczowniki.

## Cele szczegółowe - OBJECTIVES

„Cele szczegółowe” - od ich realizacji zależy osiągnięcie „celu głównego”. Są formułowane na bazie określonych wcześniej „czynników sukcesu”. Ich brzmienie powinno odzwierciedlać intencje ukierunkowane na utrzymanie danego stanu lub jego poprawę – zmianę, działanie. Są wyrażane takimi czasownikami jak: poprawić, eliminować, utrzymać, stworzyć, wzmocnić, zredukować etc.

## Wskaźniki – INDICATORS

„Wskaźniki” określają sposób pomiaru realizacji celów. Są powiązane z określonymi „celami szczegółowymi” i tworzone na bazie obserwowanych zjawisk lub cech. Odzwierciedlają poziom postępów w realizacji celów. Mogą mieć charakter ilościowy, wartościowy lub jakościowy. Są formułowane w postaci wskaźnika prostego lub złożonego. Wskaźniki są odpowiedzią na pytanie „po czym poznasz, że robisz postępy w realizacji celu”. Projektowanie wskaźników obejmuje jedynie ich nazwanie bez konieczności konkretyzowania ich w formie „liczb” – odzwierciedlających oczekiwany poziom realizacji celu.

## PROJEKTOWANIE KANWY - DESIGN

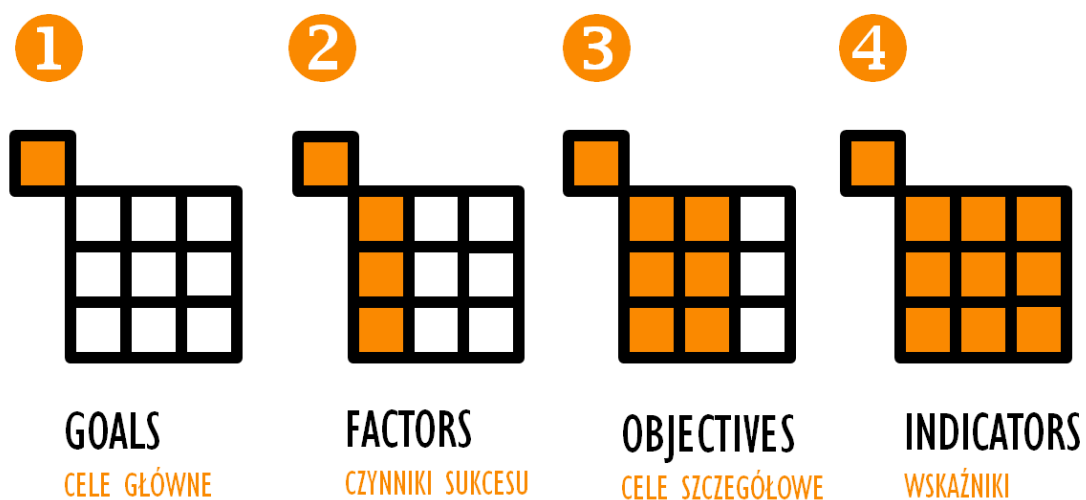
Projektowanie w oparciu o „GO Model Canvas” rozpoczyna się od przygotowania tzw. „modelu bazowego”. „Model bazowy” obejmuje jeden cel główny i powiązane z jego realizacją czynniki sukcesu, cele szczegółowe oraz wskaźniki. Przygotowanie modelu bazowego wymaga realizacji czterech kroków:

Krok 1 – Projektowanie celów głównych - GOALS

Krok 2 – Projektowanie czynników sukcesu - FACTORS

Krok 3 – Projektowanie celów szczegółowych - OBJECTIVES

Krok 4 – Projektowanie wskaźników – INDICATORS



Projektowanie kanwy może mieć charakter pracy indywidualnej lub zespołowej. Praca zespołowa niesie ze sobą określone wartości i wpływa na jakość procesu, a także przygotowuje do etapu realizacji celów zapisanych w kanwie.

Należy zwrócić uwagę, że projektowanie kładzie nacisk na budowanie struktury określonego systemu, nie koncentruje się na „liczbach”. Koncentruje uwagę i energię na sensownym doborze wszystkich elementów składających się na plan. Jeżeli na tym etapie zostanie uzyskane porozumienie zespołowe wówczas nadanie wymiernych parametrów będzie już o wiele prostsze.

## Pole wsparcia - Support Box

Pole wsparcia - „Support Box” to tzw. obszar wspierający realizację celów z kanwy. Obejmuje on wszelkie czynniki, które wspierają realizację „celów szczegółowych”. Ich wskazanie ma szczególny sens w sytuacjach kiedy wymagane jest zaplanowanie i opisanie takich właśnie czynników. W „polach wsparcia” mogą być umieszczone np.:

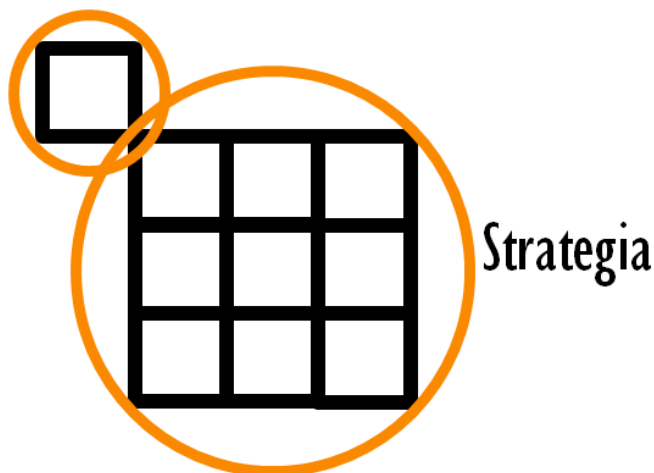
- Projekty
- Inicjatywy
- Ryzyka
- Odpowiedzialność
- Cele z innych obszarów
- Dane
- Zasoby

Pole wsparcia ma charakter pola integrującego z innymi obszarami istotnymi dla realizacji strategii określonej w „modelu bazowym”. Pola wsparcia ułatwiają tworzenie architektury celów i określanie powiązań w ramach współpracujących obszarów.

## Model bazowy

Zaprojektowana kanwa jest źródłem dwóch istotnych elementów wspierających projektowanie rozwoju. Pierwszy z nich to **kierunek** działania – wyrażony przez „cel główny”. Odzwierciedla sens działania odpowiadając na pytanie „po co?”. Drugi to **strategia** wyrażona przez „czynniki sukcesu”, „cele szczegółowe” oraz dopasowane do nich „wskaźniki”. Ten obszar odzwierciedla zakres działań niezbędnych do osiągnięcia celu głównego odpowiadając na pytanie „co robić?”. Kierunek działania i strategia tworzą „**model bazowy**”, który jest punktem wyjścia do projektowania bardziej złożonej „**architektury celów**”. Przygotowany w taki sposób model bazowy nadaje się do zastosowania w dowolnym kontekście planowania wymagającym określenia celów głównych i strategii prowadzącej do ich realizacji. Może to dotyczyć zarówno kontekstu organizacyjnego i planowania strategii biznesu, jak również rozwoju osobistego wspieranego coachingiem i mentoringiem.

Kierunek



## Integrowanie strategii HR w architekturze celów

Integrowanie celów za pomocą kanwy wspiera proces łączenia celów z różnych obszarów działania. Podejście oparte o wspólne projektowanie „architektury celów” we współpracujących obszarach ułatwia wypracowanie konsensusu i stworzenie solidnej podstawy w dalszej współpracy tych obszarów. Jest to bardzo istotny aspekt integrowania celów w organizacji za pośrednictwem kanwy zarówno na etapie tworzenia koncepcji jak również doskonalenia. Przygotowanie zrozumiałego i składającego się z uzgodnionych elementów modelu korzystnie wpływa na komunikację oraz wzmocni zaufanie związane z rolą pełnioną przez zaangażowane w proces osoby.

### PRZYKŁAD

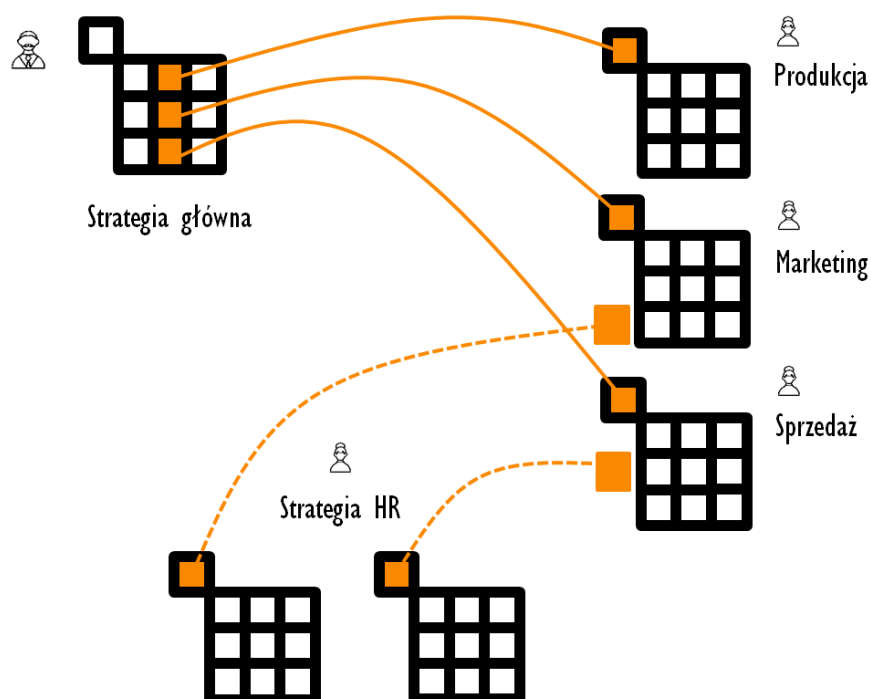
Założmy, że organizacja posługuje się opracowaną strategią, dla której została zaprojektowana architektura celów. W przygotowanym projekcie uwzględniono „model bazowy” opisujący cele strategiczne z wyższego szczebla oraz modele trzech menedżerów z różnych obszarów funkcjonalnych. Menedżerowie ci kierują produkcją, marketingiem i sprzedażą. Ich „modele bazowe” zostały zaprojektowane w procesie kaskadowania celów z „modelu bazowego” na wyższym szczeblu.

Ważnym elementem strategii rozwoju jest wsparcie, które ma zapewnić dział HR. Aby osiągnąć zamierzone efekty wsparcie powinno być bardzo precyzyjnie dopasowane do „celów szczegółowych” określonych w „modelach bazowych” poszczególnych obszarów funkcjonalnych – produkcji, marketingu oraz sprzedaży. Dział HR znając architekturę celów w tych obszarach oraz

# PERSONEL PROFIT

ich powiązanie z modelem na najwyższym szczeblu, może rozpocząć działania związane z projektowaniem własnego „modelu bazowego”. W procesie tym zostaną wykorzystane „pola wsparcia”, które będą pełniły rolę integrującą pomiędzy celami z obszaru funkcjonalnego, a celami które określi dla siebie dział HR. W wyniku tego procesu dział HR zaprojektuje własną strategię, która będzie wspierała realizację celów w obszarach funkcjonalnych.

To klasyczny przykład zastosowania kanwy do projektowania celów ukierunkowanych na integrowanie działań i wzmocnienie współpracy pomiędzy współzależnymi obszarami. Zespołowe podejście do tego procesu angażujące osoby z poszczególnych obszarów umożliwia precyzyjne określenie oczekiwań i zbudowanie jak najlepiej dopasowanej do określonych oczekiwań strategii funkcjonalnej HR.



Zaangażowanie HR w proces projektowania architektury celów z dobrą znajomością strategii obszarowych, podnosi skuteczność działań HR jako komórki wspierającej. Osoby zaangażowane w prace tej komórki widzą i rozumieją sens powiązań oraz wsparcia. Z drugiej strony menedżerowie obszarów funkcjonalnych – produkcji, sprzedaży oraz marketingu – są przekonani, że udzielone przez HR wsparcie jest precyzyjnie dopasowane do ich potrzeb. Wiedzą na czym będzie polegało i jakie niesie korzyści w relacji do określonych w obszarach funkcjonalnych celów.

Zaprojektowana strategia HR uwzględnia nie tylko precyzyjnie dopasowane cele, ale również projekty, które będą wspierały ich realizację. Tak przygotowana architektura celów oddaje doskonale pełen obraz działań zaplanowanych w kontekście działania całej organizacji jak również jej poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Zarówno dział HR jak i inne obszary funkcjonalne są przygotowane do współpracy i ewentualnych zmian w przygotowanej kompozycji.



# PERSONEL PROFIT

W przykładzie został wykorzystany dział HR – który zwykle pełni w organizacji funkcje wspierające. Analogiczne podejście może być zastosowane do wypracowania strategii rozwoju polegającego na połączeniu innych obszarów np. informatyka - produkcja, finanse – sprzedaż, innowacje – marketing itp. W trakcie wspólnej pracy obszary te mogą opracowywać koncepcje rozwoju i projektować architektury celów dla najbardziej priorytetowych obszarów rozwoju strategicznego zarówno na poziomie celów, jak również wspierających realizację ich inicjatyw lub projektów. Podejście takie pozwala na lepsze dopasowanie i ukierunkowanie swoich działań obszarom wspierającym w organizacji.

**Zespołowe projektowanie celów** na bazie „GO Model Canvas” wzmacnia zrozumienie wielowymiarowego sensu planowania. Pozwala dostrzec powiązania oraz zależności pomiędzy realizowanymi w różnych obszarach organizacji celami.

Każda z osób zaangażowanych w proces może określić swoje cele i dopasować je do szerszego kontekstu. Jest to bardzo ważne nie tylko dla dobrego zaprojektowania planów, ale również ich wdrożenia.

Autor artykułu: Tomasz Krzemiński