**Rola HR w budowaniu skutecznych zespołów**

**Dział HR powinien dążyć do większego zaangażowania i produktywności pracowników, co często próbuje się osiągnąć poprzez tworzenie zespołów projektowych. Jeśli jednak „haerowcy” mają rozwijać udaną współpracę, to warto zapytać o to, jak funkcjonuje ich własny zespół? Skuteczny „HR-team” może (i powinien) stanowić inspirację dla innych.**

Jeśli sukcesy firmy zależą od zaangażowania pracowników i ich umiejętności współpracy, to pojawia się pytanie, kto miałby to współdziałanie ułatwiać i organizować. Naturalnym pretendentem do takiej roli wydaje się dział HR – to on dba o dobór kadr, rozwój talentów, a powinien także uwzględniać komunikację i współpracę pomiędzy działami, tak aby cele firmy były osiągane sprawnie, szybko i bez niepotrzebnych „zgrzytów”.

- Dzięki umiejętnościom coachingowym, facylitacyjnym i mediacyjnym HR Biznes Partnerów, bardzo często udaje się udrożnić współpracę między pracownikami czy też całymi zespołami – mówi Iwona Wencel, prezes firmy doradczej WNCL. To bardzo ważna i doceniania rola HR w organizacji, jeśli oczywiście jest realizowana. Ma duży wpływ zarówno na „performance” organizacji, jak i na zaangażowanie pracowników – podkreśla.

Skoro jednak oczekujemy, by to „haerowcy” tworzyli skuteczne grupy robocze i zespoły projektowe, to czy nie powinniśmy spodziewać się, że tą najlepiej zorganizowaną i skuteczną grupą będzie „HR-team”? I odwrotnie – jeśli specjaliści z działu HR sami nie potrafią współpracować we własnym gronie, to czy mogą wymagać skutecznej współpracy od innych?

- Zespoły HR mają szczególną rolę edukacyjną i regulacyjną, tym bardziej więc powinny dbać o własne kompetencje. Skuteczne zespoły HR mogą odważnie stawiać biznesowi wyzwania dotyczące wyższego zaangażowania pracowników i dążyć do objęcia roli doradczej w tym zakresie, polegając na swojej unikalnej wiedzy i strategicznych umiejętnościach – mówi Katarzyna Tyszko, ekspert WNCL w zakresie budowania skutecznych zespołów HR.

**Sukcesy osiąga się dzięki zespołom**

Zgodnie z teorią Łańcucha Zysków w Obsłudze Klienta James’a Heskett’a osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w utrzymaniu klienta wymaga zaangażowania pracowników wszystkich szczebli (także tych, którzy nie mają bezpośredniego kontaktu z klientem). To z kolei oznacza, że aby utrzymać klienta i jego zaufanie, zacząć należy od zadbania o pracowników i ich warunki pracy. Następnie warto skupić się na wzmacnianiu ich zaangażowania. W tym celu należy dążyć do budowania zespołów, które pozwalają osiągać lepsze rezultaty niż wtedy, gdy pracownicy koncentrują się wyłącznie na swoich indywidualnych działaniach.

Warto jednak zauważyć, że to dzięki odpowiedniej postawie pracodawcy (i często przy aktywnym udziale działu HR) uruchomiona zostaje cała gama unikalnych cech i umiejętności pracownika. W efekcie pracownik chce je włączyć w swoja pracę i nawiązać unikalną, satysfakcjonującą relację z klientem, podobną do tej, jaką nawiązała z nim firma. Większy zysk dla organizacji jest skutkiem tego zaangażowania i pozytywnych relacji.

I właśnie tu zaznacza się strategiczna, decydująca rola zespołów HR, które powinny wspierać menedżerów liniowych w stwarzaniu warunków dla głębokiego zaangażowania się pracowników i łączenia sensu ich pracy z misją firmy. To duże wyzwanie. Jednocześnie rezultaty takich działań też są większe, niż przy zastosowaniu tylko „narzędzi motywacyjnych”.

Jak twierdzi Jim Collins w książce „From Good to Great”, to, co prowadzi do sukcesów całe firmy, zaczyna się od efektywności zespołów roboczych. Uaktywnienie talentu, pasji i odpowiedzialności pracowników ma ogromny wpływ na wyniki finansowe organizacji. Dużo większe niż wtedy, gdy firma koncentruje się na roli charyzmatycznego przywództwa, czy długoterminowego planowania strategicznego. Nawet koniunktura w danej branży ani nowoczesne technologie nie mają aż takiego wpływu na wyniki firmy, jak pełne zaangażowania współdziałanie pracowników.

Skuteczny zespół pracowników to taki, który wspólnie przynosi założone rezultaty. Aby więc ocenić, czy dany zespół działa skutecznie, najpierw trzeba taką grupę roboczą czy projektową zdefiniować, a potem wybrać (na podstawie kompetencji) osoby, które będą ją tworzyły. Następnie należy ustalić cele, jakie dana grupa ma osiągnąć oraz zdefiniować mierniki, na podstawie których będą oceniane jej efekty. To, czego potrzebuje zespół, to również strategiczne spojrzenie i wewnętrzne, osobiste przywództwo.

- Przywódca jest integralnym elementem dobrego zespołu. Czasem przywództwo jest rozproszone (tzw. przywództwo zespołowe). Ale te dwa pojęcia są ze sobą nierozerwalnie związane. W moim odczuciu, firmy powinny koncentrować się jednocześnie na rozwijaniu roli zespołów i inspirującego przywództwa lokalnego (w zespole, na linii frontu) – uważa Katarzyna Tyszko.

Wizja przywódcy może być bardzo ważna. Sprawność systemów organizacyjnych i komunikacji także jest bardzo ważna. Ale to zespół, poprzez swoją strukturę łączy pojedynczych pracowników z organizacją. Dlatego to właśnie od skuteczności pracy zespołów zależy w bardzo dużym stopniu realizacja założonych celów i jakość wykonanej pracy. Następuje tu sprzężenie zwrotne, ponieważ wizja przywódcy, sprawność systemu i nastawienie zespołu wzajemnie na siebie wpływają. Skuteczność działań (w tym także produktywność) staje się wówczas pochodną świadomości celu oraz pasji w realizacji zadań.

**Budowanie sprawnej drużyny HR**

Zasadniczo „HR-team” nie różni się od innych zespołów. Te same aspekty, które są ważne przy tworzeniu innych grup, mają znaczenie także tutaj. Jednocześnie „haerowcy” nie powinni zapominać o swojej stymulującej roli w odniesieniu do całego środowiska danej organizacji.

- Jednak często okazuje się, że „szewc bez butów chodzi” i mimo kompetencji, które HR wykorzystuje do pracy ze swoimi klientami biznesowymi, rzadko używa ich w stosunku do siebie. Czasem tłumaczy to brakiem czasu, a czasem, mam poczucie, że jest to zwykłe zaniedbanie. Świadczyć to może o braku świadomości, że jako „nauczyciele” jesteśmy bardziej wiarygodni, jeśli sami potrafimy korzystać z naszej wiedzy do rozwiązywania problemów wewnątrz zespołu HR – mówi Iwona Wencel.

Pracę nad lepszą organizacją oraz większą skutecznością zespołu HR warto rozpocząć od zdiagnozowania sytuacji obecnej. Istnieją narzędzia, które mogą w tym pomóc – np. Team Diagnostic. Badanie to mierzy stan zespołu w obszarze 14 czynników w dwóch obszarach – „pozytywnym nastawieniu” i „produktywności”. Nie jest to jednak metoda oceny, a autodiagnoza, która ma pomóc w dyskusji, określeniu priorytetów dla zespołu, przygotowaniu planu działania, wyznaczenia terminów i odpowiedzialności. Plan taki warto powiązać z biznesowymi miernikami dotyczącymi konkretnych działań.

- „HR Team”, jak każdy inny zespół, ma potencjał przywódczy. Firmy potrzebują realizacji tego potencjału, żeby mogły rosnąć. Zespół HR powinien modelować zachowania menedżerów liniowych w ich działaniach przywódczych, powinien rozwijać inspirujące przywództwo – podkreśla Katarzyna Tyszko.

Należy przy tym pamiętać, że nie wszystkie sprawy da się rozwiązać na podstawie gotowych procedur i receptur. Często dopiero po wykonaniu jednego kroku, da się określić, jaki powinien być następny krok prowadzący w pożądanym kierunku. Potrzebna jest więc intuicja i solidna „ludzka” wiedza, ale także – znajomość organizacji, rozumienie liczb i tego, co one mówią: o ludziach, biznesie, stanie firmy, czy też o otoczeniu organizacji.

A tutaj właśnie dobrze przygotowani i doświadczeni „haerowcy” mogą pełnić szczególnie ważną rolę. To oni powinni zadawać właściwe pytania i współpracować z menedżerami na każdym szczeblu zarządzania. Aby mogli to robić skutecznie – potrzebne jest im strategiczne spojrzenie, umiejętność współpracy i wewnętrzne przywództwo. Dopiero o takim „HR-teamie” będziemy mogli powiedzieć, że jest naprawdę skuteczny.

Źródło: [WNCL](https://wncl.pl/)