

# **CZY PRACUJESZ W DOJRZAŁEJ FIRMIE?**

Poradnik przetrwania i rozwoju HR





# REKRUTACJA KOMUNIKACJA STRATEGIA

Kinga Makowska



# AGILE, INNOWACJE, TURKUS...



# AGILE, INNOWACJE, TURKUS...

hierarchiczne korpo



# AGILE, INNOWACJE, TURKUS...

hierarchiczne korpo

chaotyczny startup



# AGILE, INNOWACJE, TURKUS...

hierarchiczne korpo

miło, ale silosowo

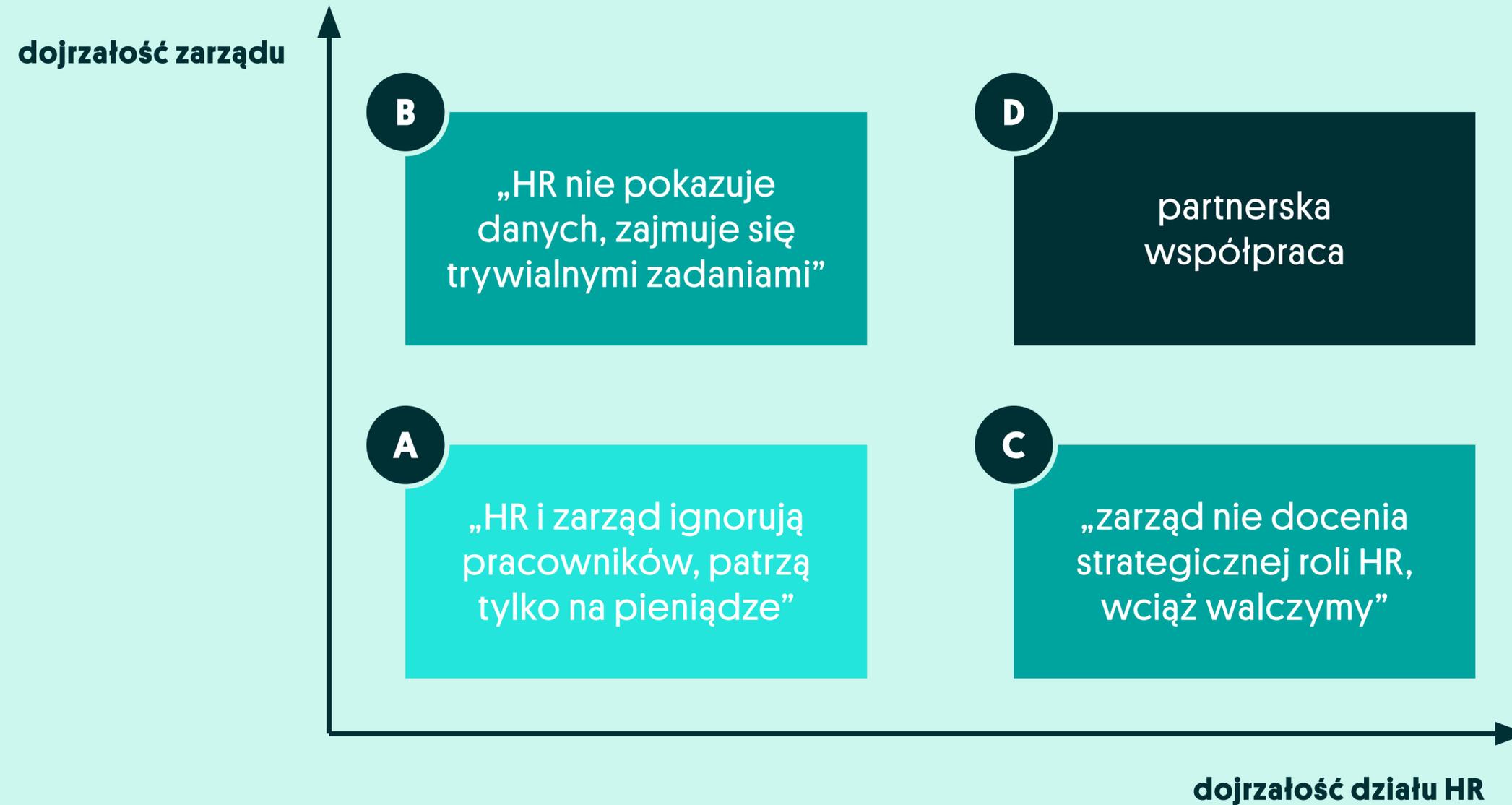
chaotyczny startup



**IM DOJRZALSZA FIRMA,  
TYM WIĘKSZA  
SPRAWCZOŚĆ HR**



# TYLKO CZYM JEST DOJRZAŁA FIRMA?



**A KTÓRYM TYPEM  
JEST TWOJA FIRMA?**





**CO DAJE NAM  
DIAGNOZA  
DOJRZAŁOŚCI?**

# CO DAJE NAM DIAGNOZA DOJRZAŁOŚCI?

NA CZYM STOIMY?

**76%**

organizacji nie ma wystarczających danych [NewVantage, 2021]

JAKI PROBLEM ZAADRESOWAĆ?

**32%**

polskich firm nie ma strategii HR [Badanie Analityki HR, 2021]

JAKIMI SPOSOBAMI?

**6%**

CEOs jest zadowolonych z innowacyjności firmy [McKinsey&Co, 2021]

JAK TO MOŻE WYGLĄDAĆ?

**26%**

inicjatyw change management nie wypali [Management Concepts, 2016]

JAK SPRAWDZIĆ, CO ZADZIAŁA?

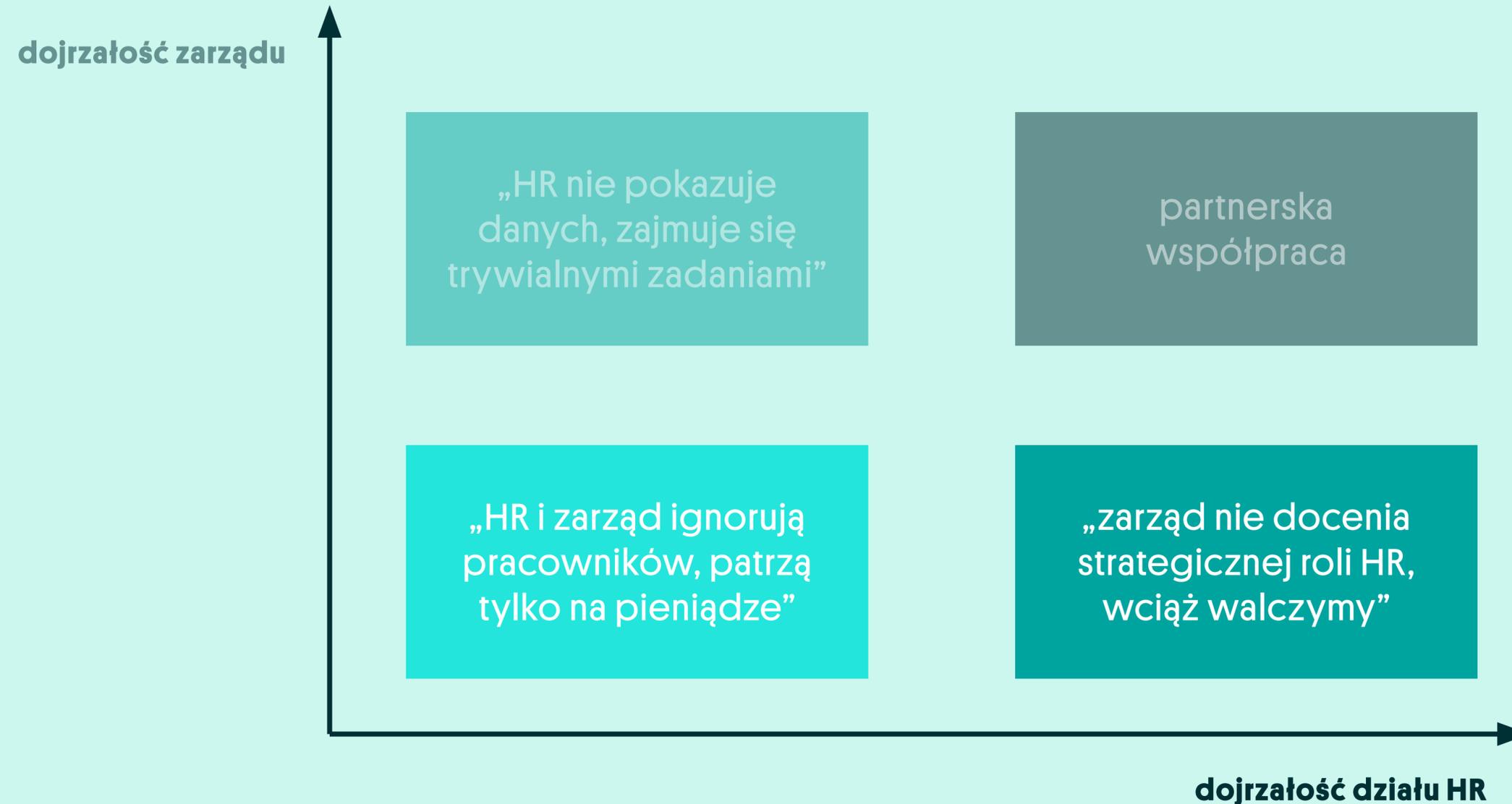
**34%**

inicjatyw change management zadziała [Gartner, 2021]

**TYLKO JAKICH  
NARZĘDZI UŻYĆ?**

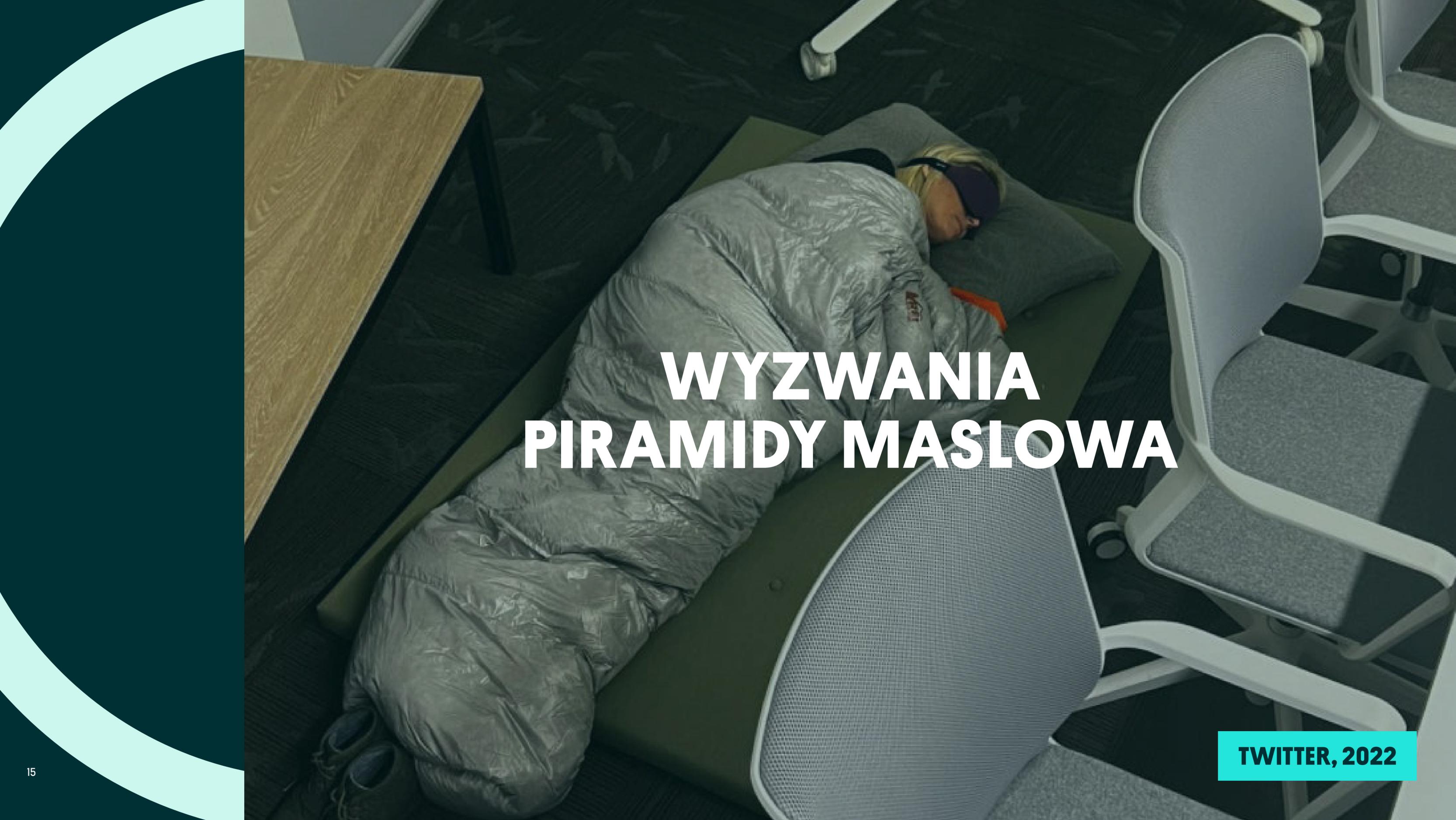


# OD CZEGOŚ TRZEBA ZACZAĆ



# MOŻE OD PODSTAW? PIRAMIDA MASŁOWA



A photograph of a person with blonde hair wearing a purple sleep mask and a grey sleeping bag, lying on a mat on a dark carpeted floor in an office setting. A wooden table is on the left, and several grey office chairs are on the right. The scene is dimly lit, suggesting a late evening or night.

# WYZWANIA PIRAMIDY MASŁOWA

**TWITTER, 2022**

# WYZWANIA PIRAMIDY MASLOWA

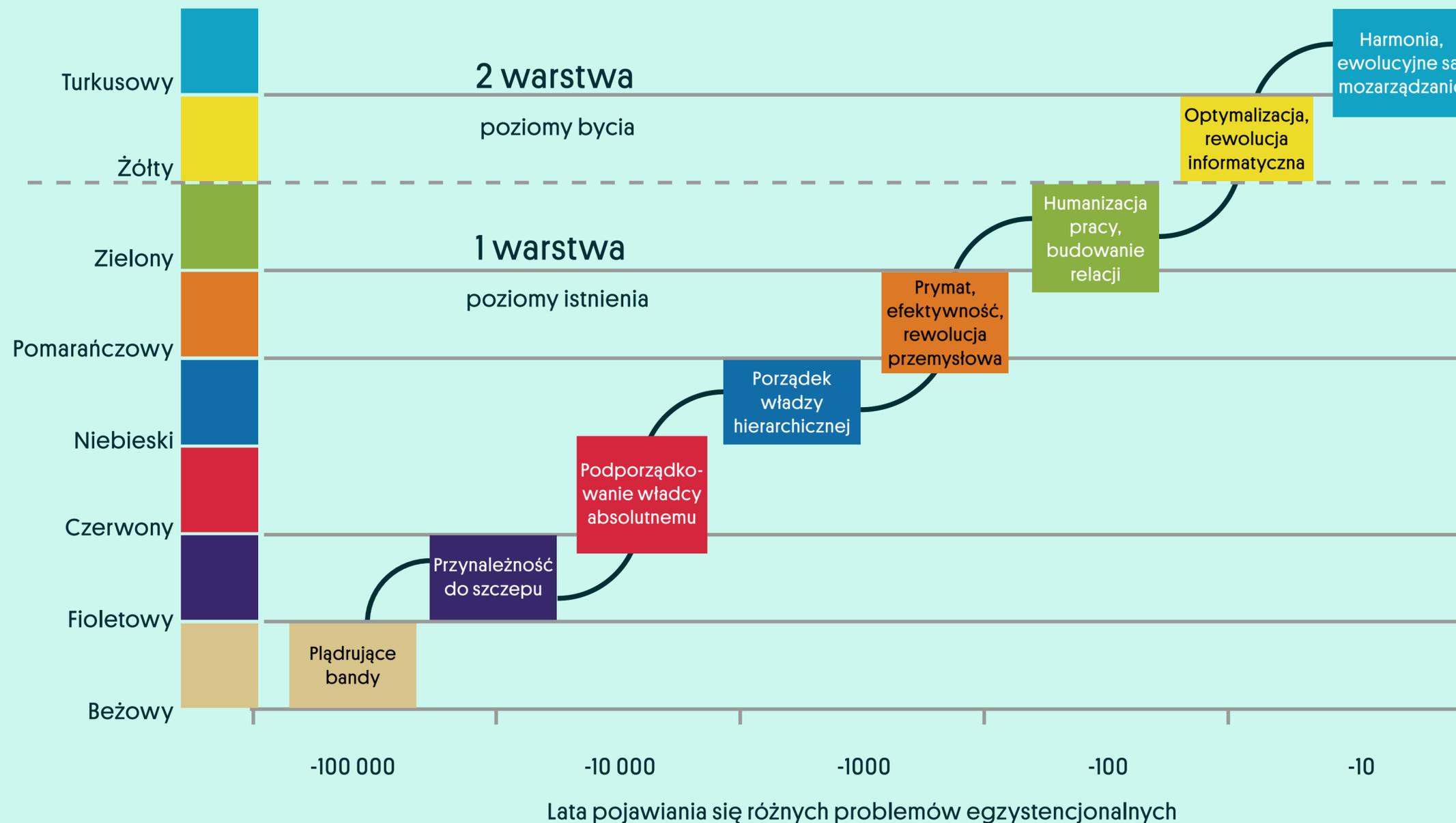


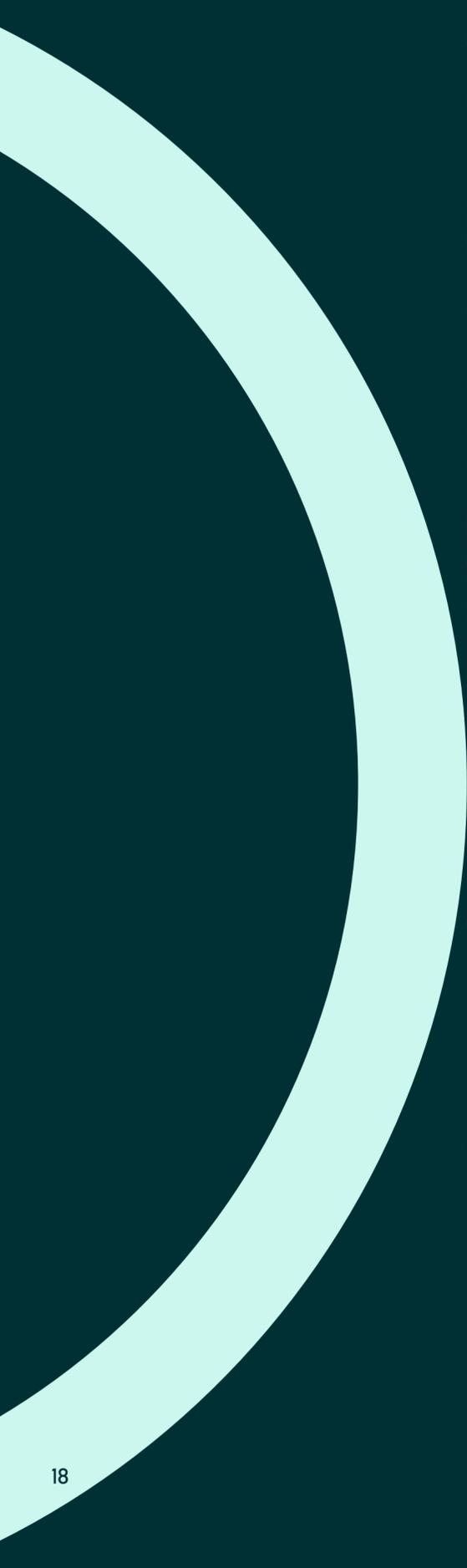
# A WSPOMINAŁAŚ O TURKUSIE...

## Ewolucja paradygmatów organizacji

opr. Marek Szopa na podstawie C.W. Graves „The Never Ending Quest”

Pojawiające się poziomy świadomości Gravesa





A detailed, dark, and dramatic painting depicting a scene of intense suffering and torment. The central focus is a large, glowing furnace or furnace-like structure with a large, horned, and somewhat grotesque creature emerging from its top. The scene is filled with numerous figures in various states of agony and despair, some being tortured, some being punished, and others in a state of chaotic activity. The background is a fiery, orange-red landscape with a large, dark, and imposing structure on the right. The overall atmosphere is one of a dark, infernal world. The text "TAK JEST W FIRMIE TERAZ..." is overlaid in the center of the image.

**TAK JEST  
W FIRMIE TERAZ...**

A detailed Baroque-style painting of a lush garden. In the center, a man and a woman are seated on the grass, surrounded by various animals including a lion, a tiger, a horse, a sheep, a rooster, and a turkey. The scene is filled with vibrant greenery, colorful birds, and a large tree. In the background, there are mountains and a river. The overall atmosphere is one of a paradisaical garden.

**... A TAK MA BYĆ  
ZA MIESIĄC.**

**ewolucyjny turkus**

**pluralistyczna zieleń**

**oranż osiągnięć**

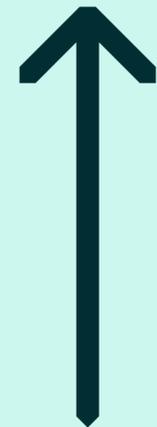
**konformistyczny bursztyn**

**impulsywna czerwień**

**Czerwona:**

- krótkoterminowe cele
- niepodważalny autorytet dowódcy
- „mafia”
- honor, lojalność, uznaniowość





**ewolucyjny turkus**

**pluralistyczna zieleń**

**oranż osiągnięć**

**konformistyczny bursztyn**

**impulsywna czerwień**

**Bursztynowa:**

- długoterminowe cele
- niepodważalny autorytet dowódcy
  - tylko dowódców przybywa
- „wojsko”
- dyscyplina i hierarchia



**Pomarańczowa:**

- długoterminowe cele
- dowódca nadal ma autorytet, ale do tego dochodzą wymagania innowacyjności
- stereotypowa branża kreatywna / handlowa
- hierarchia wspiera zorientowanie na cel



**Zielona:**

- długoterminowe cele
- nie dowódcy, a liderzy
- pojawia się myśl o experience - EX, CX
- troska o zaangażowanie
- zamiast hierarchii - procesy projektowe



**Turkusowa:**

- długoterminowe cele
- role nieoparte na hierarchii
- płaska struktura i odpowiedzialność u każdego pracownika
- dojrzałe procesy decyzyjne

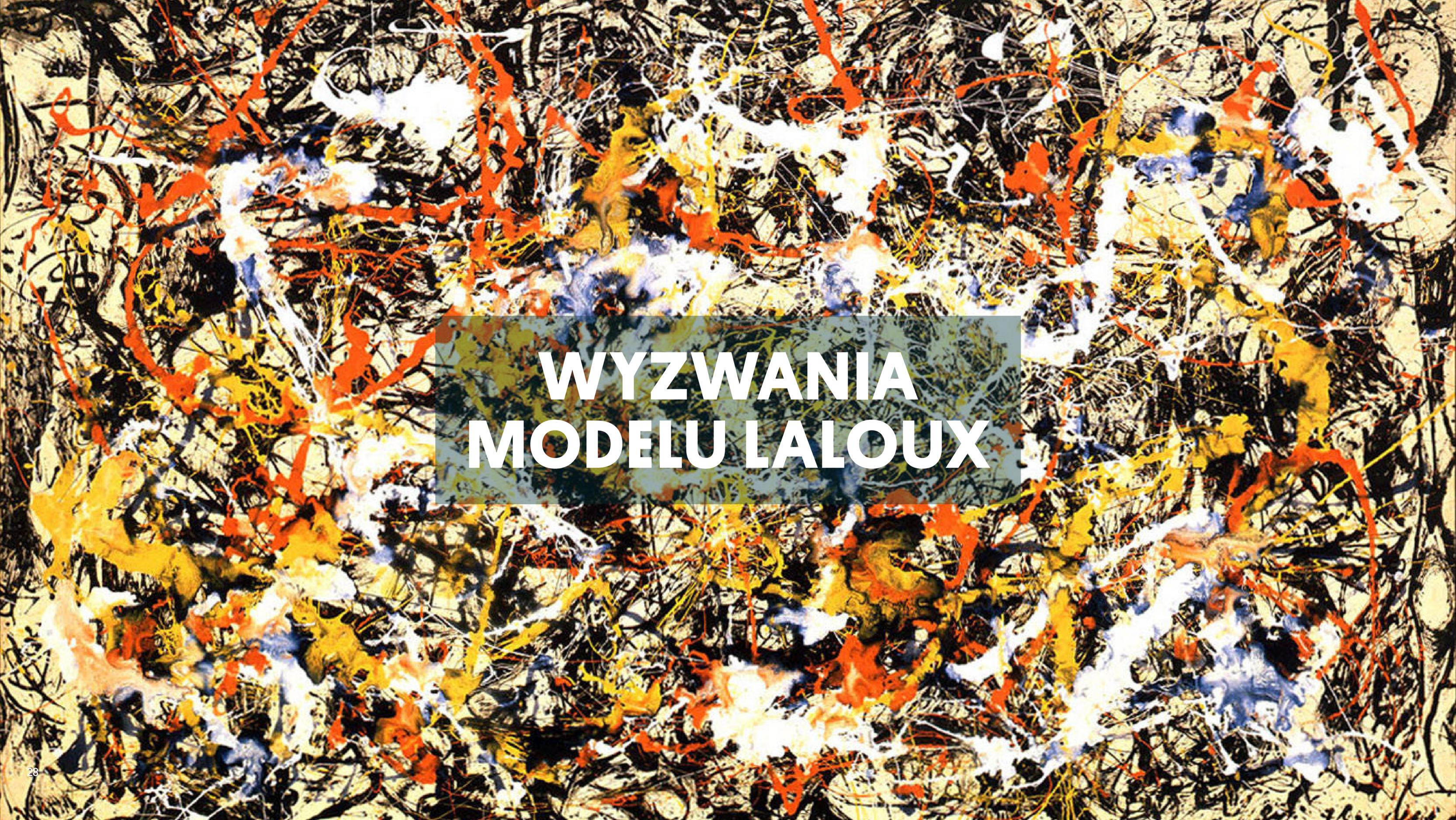
**JAKI KOLOR MA  
TWOJA FIRMA?**



A game show set with a host and four contestants. The host, a woman in a black suit, stands at a central podium. Four contestants stand at their own podiums: Justyna (red top), a man in a red shirt, Grażyna (purple top), and Lukasz (green t-shirt). The set is lit with blue and green spotlights.

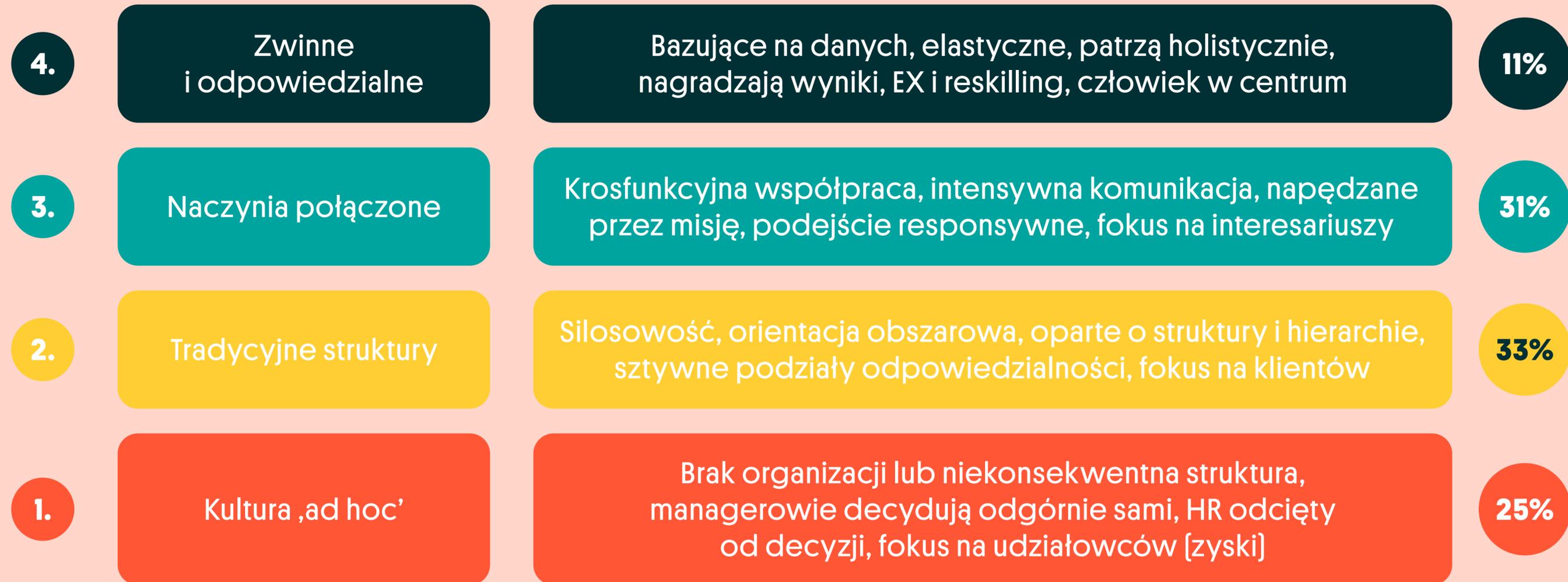
# WYZWANIA PIRAMIDY MASŁOWA

**Najśłabsze ogniwo**



# WYZWANIA MODELU LALOUX

# CO NA TO JOSH BERSIN?



# SKĄD SIĘ TO WZIĘŁO?



Model biznesowy



Model operacyjny



Sposób pracy



Metodologie i dane



Struktura ról w firmie



Struktura organizacyjna



Innowacje i rozwój

**WEŹ COŚ DO  
PISANIA!**

**będzie quiz ;)**



# MODEL BIZNESOWY

**Cele, strategie biznesowe, misja, leadership, strategie HR...**

**4. Strategia biznesowa i HR**

**3. Misja, wizja – często „oderwane”**

**2. Tylko strategia biznesowa**

**1. Brak strategii**

**Jak podnieść dojrzałość obszaru?**

- ▶ Praca nad zrozumieniem potrzeb interesariuszy, klientów, rynku
- ▶ Zrozumienie kultury i jej wpływu na model organizacyjny

# MODEL ORGANIZACYJNY

**Orientacja na klienta, zdefiniowanie ról, mierniki i KPI...**

**4.**

**Kompleksowe QA**

**3.**

**Mierniki obszarowe**

**2.**

**Podstawy jakości**

**1.**

**Tanio > dobrze**

**Jak podnieść dojrzałość obszaru?**

- **Identyfikacja kluczowych procesów wpływających na jakość produktu dla klienta końcowego**
- **Jasne określenie ról niezbędnych w docelowym modelu operacyjnym**

# SPOSÓB PRACY

**Technologie, zasoby vs. cele, rozliczanie i nagradzanie, umiejętności**

**4. Elastyczność doceniania**

**3. Cykliczność**

**2. Sztywne podstawy**

**1. Brak planów i nagrody ad hoc**

**Jak podnieść dojrzałość obszaru?**

- ▶ **Jasne określenie zadań kluczowych dla sukcesu firmy**
- ▶ **Włączenie i zrozumienie EX jako składowej rzeczywistości pracy**
- ▶ **Wynagradzanie pracowników za osiągnięte cele**
- ▶ **Jasny podział na kompetencje do rozwoju wewnętrznego vs. do outsourcingu**
- ▶ **Jasne określenie spodziewanych celów i miar**

# STRUKTURA RÓL W FIRMIE

Zakresy zadań, planowanie zasobów, role elastyczne/hybrydowe

4.

Role „na miarę”

3.

Włączenie ról elastycznych

2.

Sztywne ramy

1.

Role ad hoc

Jak podnieść dojrzałość obszaru?

▶ łączenie w rolach zadań, które są powiązane procesowo

ale też:

▶ Jasne opisy stanowisk

▶ Planowanie etatów z wyprzedzeniem, wg strategii biznesowej

# STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Struktury wewnątrz zespołów, modele zwinne, elastyczność obszarowa

4. **Elastyczność w skali firmy**

3. **Elastyczność w zespołach**

2. **Hierarchia**

1. **Niezdefiniowane**

**Jak podnieść dojrzałość obszaru?**

▶ Adaptacja struktur do optymalnego procesu pracy

ale też:

▶ Wdrażanie i skalowanie projektów agile

▶ Uelastycznianie struktur na poziomie projektów

# METODOLOGIE I DANE

Odpowiedzialność za model organizacyjny, decyzje, technologie

4. Współpraca, kompleksowe dane
3. Proces grupowy, dane obszarowe
2. Sztywne kryteria, podstawowe dane
1. Bez uzasadnienia

Jak podnieść dojrzałość obszaru?

- Włączenie danych w kluczowe procesy decyzyjne
- Ewaluacja efektywności technologii i potrzeb obszarowych
- Polityki włączające (employee voice, zespoły zwinne)

# INNOWACJE I ROZWÓJ

Zarządzanie zmianą i komunikacja,  
rozliczanie efektywności

4. **Innowacje strategiczne**

3. **Zmiany obszarowe**

2. **Decyzje odgórne**

1. **Brak zarządzania**

Jak podnieść dojrzałość obszaru?

- Włączenie wpływu na pracowników i klientów w kryteria decyzyjne
- Stworzenie struktur do zarządzania zmianą
- Włączenie podstawowych kryteriów decyzyjnych w procesach innowacji (szybkość/łatwość adopcji)

# QUIZOWO:

Twoja punktacja

Twój wynik

**25** do **28**

do

**28**

**19** do **24**

do

**24**

**12** do **18**

do

**18**

**7** do **11**

do

**11**

**Zwinne i odpowiedzialne**

**Naczynia połączone**

**Tradycyjne struktury**

**Kultura ,ad hoc'**

Nie polegaj na quizach, zrób to porządnie ;)

Wypełnij Badanie Analityki HR na:  
**policzHR.pl**

OLX jest Partnerem Strategicznym Badania!



# Q&A

**DZIĘKUJĘ  
ZA UWAGĘ**

**o/x**