

Biuletyn

HR Business Partnera

2014



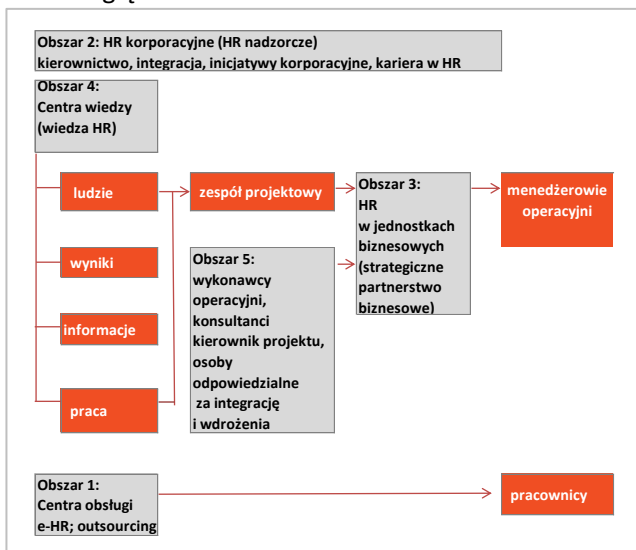
tangerine.
and everything goes well

www.tangerine.biz.pl

Rola, zadania oraz pozycja HR Business Partnera w organizacji

HR Biznes Partner – określenie, które zaczyna brzmieć coraz bardziej znajomo, choć to wciąż nowa i nie zawsze w pełni zdefiniowana funkcja działów odpowiedzialnych w organizacjach za zarządzanie ludźmi. Dlaczego się pojawiła, jakie stawia się przed nią cele oraz w jaki sposób menedżerowie i specjaliści HR radzą sobie z jej pełnieniem?

W klasycznym już ujęciu Dave’a Ulrich’a działy HR powinny przede wszystkim dążyć do jak najściślejszej współpracy z Zarządem i menedżerami odpowiedzialnymi za pracę poszczególnych jednostek biznesowych oraz zapewnić efektywną obsługę administracyjną wszystkich procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Współpraca z kadrą zarządzającą powinna mieć na celu wspólną realizację wskaźników biznesowych decydujących o pozycji firmy na rynku. Administrowanie procesami HR powinno natomiast zapewniać optymalizację kosztów związanych z zarządzaniem kadrą. Aby tak się stało firmy muszą zadbać o wyodrębnienie w swoich szeregach wyspecjalizowanych jednostek i stanowisk HR, a także w maksymalnym stopniu wykorzystać zaawansowaną technologię IT.

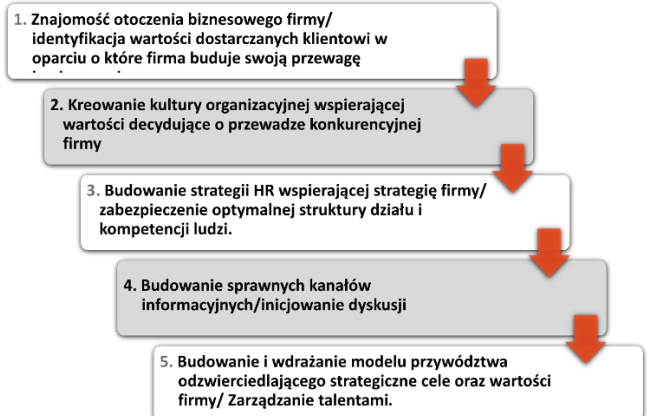


Źródło: „Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi”
D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman

Przedstawiony powyżej schemat działu HR nie tyle sugeruje, wyodrębnienie w organizacji niezależnych jednostek organizacyjnych zajmujących się oddzielnie każdym ze wskazanych obszarów, co namawia do tego, aby przeprowadzając transformację służb HR nie pominąć żadnego z nich. Oznacza to, że każdy z pięciu obszarów przedstawionych na grafie powinien być w firmie świadomie zarządzany przez konkretnych specjalistów ZZL. Kluczowym w podziale pracy

i odpowiedzialności wydaje się tu wyraźne oddzielenie prac służących transformacji HR i co za tym idzie całej firmy, od prac stricte administracyjnych.

Nowe wyzwania działu HR powodują, że w jego strukturach niezwykle istotną, a zarazem nową rolę zaczynają pełnić osoby bezpośrednio odpowiedzialne za kontakt z Zarządem firmy oraz menedżerami liniowymi – HR Biznes Partnerzy. Z racji pełnionej funkcji do podstawowych zadań tych osób należy:



Tyle podejście modelowe. A jak radzimy sobie z budowaniem stanowiska/ roli HR BP w biznesowej rzeczywistości?

Specjaliści HR zauważają, że w praktyce wysuwają się na plan pierwszy **trzy główne zadania HR BP**:

- Reagowanie na potrzeby biznesu – pomoc w generowaniu rozwiązań problemów zgłaszanych przez menedżerów (np. organizacja pracy w Regionie, obsada stanowisk do projektu itp.);
- Odpowiedzialność za realizację wskaźników wynikających z wymagań prawa pracy oraz celów biznesowych (np. wskaźnik wykorzystania urlopów, poziom fluktuacji na stanowiskach kierowniczych w zespołach sprzedażowych, poziom satysfakcji pracowników ze współpracy z przełożonymi itp.)

- Wdrożenie opracowanych przez Dział HR rozwiązań w poszczególnych jednostkach organizacyjnych firmy (np. okresowej oceny pracowników).

To, w jaki sposób wygląda realizacja tych zadań w dużej mierze zależy od rodzaju organizacji oraz rynku, na jakim ona funkcjonuje.

I tak na przykład w obszarze IT wyzwaniem staje się pozyskanie odpowiednich ludzi do konkretnego projektu, co oznacza, że wyjątkową wagę menedżerowie zespołów projektowych przywiązują do jakości procesu rekrutacyjnego. Niebagatelną sprawą staje się tu też zatrzymanie w firmie osób, na których biznes firmy się opiera, czyli takie zarządzanie pracownikami, których kwalifikacje w pełni odpowiadają wymaganiom zajmowanego przez nich stanowiska, aby nie odchodzili do konkurencji.

W branży finansowej, opartej w przeważającej części na służbach sprzedaży wyzwaniem jest utrzymanie z reguły wysokiej fluktuacji pracowników i menedżerów sprzedaży na możliwie niskim poziomie. Wymaga to ścisłej współpracy HR BP z bezpośrednimi przełożonymi tych pracowników, a także wspierania ich w procesie rozwoju i motywowania podwładnych.

Problem realizacji wskaźników biznesowych wydaje się HR Business Partnerom stosunkowo prosty, ale pod jednym warunkiem, że cele stawiane specjalistom ZZL są tożsame z celami realizowanymi przez menedżerów jednostek biznesowych. W takiej sytuacji współpraca obu stron staje się naturalnym procesem wynikającym ze wspólnoty interesów i na ogół jest realizowana z sukcesem.

Za najtrudniejsze osoby pełniące funkcję HR BP uznają egzekwowanie od menedżerów rzeczywistego wdrożenia rozwiązań opracowanych przez Dział HR. Powszechnym przykładem może tu być system ocen okresowych. Pojawiające się tu trudności to zaangażowanie do oceny wszystkich przełożonych, wyegzekwowanie przeprowadzenia rozmów oceniających z pracownikami, jakość indywidualnych planów rozwojowych po ocenie.

Oprócz branży, w jakiej działa organizacja na różnice w zakresie zadań HR Biznes Partnera wpływa również to jak HR BP jest umiejscowiony w strukturze firmy. W niektórych organizacjach odpowiedzialność HR Biznes Partnera dotyczy realizacji pełnego, konkretnego procesu w całej firmie (np. rekrutacja i selekcja), a w innych jest on odpowiedzialny tylko za koordynację działań w ramach tego procesu. W przedsiębiorstwach gdzie HR BP jest jednoznacznie przypisany do

konkretnej jednostki organizacyjnej (np. fabryki) często odpowiada on za wszystkie realizowane w tej jednostce procesy ZZL.

Niezależnie jednak od różnic co do zakresu obowiązków oraz umiejscowienia w strukturze organizacyjnej, HR BP zawsze odpowiada za wsparcie menedżerów i pracowników w realizacji ich celów biznesowych. Wymaga to bardzo dobrego rozumienia zadań oraz charakteru pracy wspieranych osób, a także dobrej znajomości klienta będącego odbiorcą rezultatów tej pracy.

Innym elementem, który łączy sytuację HR BP z różnych firm jest ciągła potrzeba udowadniania menedżerom własnej przydatności w kontekście realizowanego przez nich biznesu. Pomocą nie do przecenienia jest tu wsparcie, jakiego udziela HR Biznes Partnerom Zarząd firmy oraz pozycja HR BP w strukturze organizacyjnej. Jeśli takiego wsparcia nie ma i stanowisko HR BP plasuje się stosunkowo nisko w hierarchii firmy to nie pozostaje nic innego jak budować zaufanie do własnej pracy od podstaw.

Po pierwsze trzeba być w stałym kontakcie z osobami, z którymi mamy bezpośrednio współpracować. Tu też zresztą funkcjonują dwa rozwiązania. W niektórych organizacjach HR BP współpracuje tylko z kadrą menedżerską określonego szczebla, w innych ze wszystkimi pracownikami w podległej jednostce organizacyjnej czy regionie. O liczbie osób, z którymi współpracuje HR BP decyduje na ogół wielkość organizacji oraz poziom jej ekspansji geograficznej. Jak pokazuje doświadczenie poszczególnych HR Biznes Partnerów można utrzymać bezpośredni kontakt nawet z 1500 pracownikami. Wymaga to jednak bycia w ciągłym ruchu oraz przebywania z pracownikami przez odpowiednio długi czas na ich stanowisku pracy.

Drugim czynnikiem wpływającym na jakość współpracy jest własna wiarygodność budowana w oparciu o wewnętrzną integralność każdego, kto podejmuje się roli HR BP. Menedżer zaufa swojemu HR BP jeśli zauważy, że szanuje on i wykorzystuje jego doświadczenie, jest otwarty na nową wiedzę, dotrzymuje słowa i przede wszystkim dba o jego interesy. Zaufanie buduje się drobnymi krokami, w oparciu o drobne, ale mierzalne sukcesy.

Bibliografia:

- Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. yman
- HR from Outside In, D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich

W nowoczesnych organizacjach Działy HR dostosowują swoją strukturę i strategię działania do struktury i strategii całej organizacji. W tym celu powołują wyspecjalizowane zespoły oraz nowe stanowiska i funkcje. Jedną z takich ról jest HR Business Partner.

Dość oczywistym wydaje się, że sens istnienia firmy zawiera się w jej celach oraz strategii realizowanej w określonym kontekście rynkowym, prawnym i społecznym. Aby z sukcesem funkcjonować na rynku, firmy muszą trafnie identyfikować oraz wykorzystywać obszary swojej przewagi konkurencyjnej. I tak na przykład dla firmy 3M przewagą konkurencyjną będzie innowacyjność, dla Amazon wygoda, a dla Toyoty jakość.

WARTOŚCI, KTÓRE TWORZĄ PRZEWAGĘ RYNKOWA FIRMY							
Szybkość	Innowacyjność	Obsługa	Dystrybucja	Marka	Jakość	Wygoda	Fuzje

CELE STRATEGICZNE FIRMY						
Wzrost stabilności	Pozycja rynkowa	Dynamika rozwoju	Zysk	Wzrost sprzedaży	Ekspansja geograf.	Udział w rynku

Można by spytać, co to ma wspólnego z zarządzaniem zasobami ludzkimi? Okazuje się, że bardzo wiele. Działy HR od zawsze odpowiadają bowiem za zarządzanie czterema ważnymi obszarami w firmie:

- strumieniem ludzi, czyli wszystkim co dzieje się z pracownikiem od jego rekrutowania po przejście na emeryturę;
- strumieniem efektywności, który dotyczy mierzenia rezultatów pracy, sposobów ich osiągania oraz tworzenia systemów mających na celu podnoszenie zaangażowania pracowników;
- strumieniem informacji, czyli zapewnieniem przepływu danych w pionie i poziomie firmy oraz ich wymianie z otoczeniem zewnętrznym;
- strumieniem pracy określającym, co, kto, gdzie i dla kogo robi oraz przed kim odpowiada.

Każdy z tych strumieni powinien być tak zorganizowany, aby umożliwić firmie tworzenie wartości stanowiących o jej przewadze konkurencyjnej a tym samym wspierać realizację obranej przez firmę strategii.

Tu właśnie pojawia się realne wyzwanie dla Działów HR, o którym ciągle słyszymy. Wyzwanie to dotyczy bezpośredniego powiązania działań w obszarze ZZL z efektami biznesowymi organizacji. Oznacza to, że służby HR powinny systematycznie uzupełniać swoją wiedzę na temat klientów, dostawców, społeczności

CELE STRATEGICZNE FIRMY						
Wzrost stabilności	Pozycja rynkowa	Dynamika rozwoju	Zysk	Wzrost sprzedaży	Ekspansja geograf.	Udział w rynku

WARTOŚCI, KTÓRE TWORZĄ PRZEWAGĘ RYNKOWA FIRMY						
Szybkość	Innowacyjność	Obsługa	Dystrybucja	Marka	Jakość	Wygoda

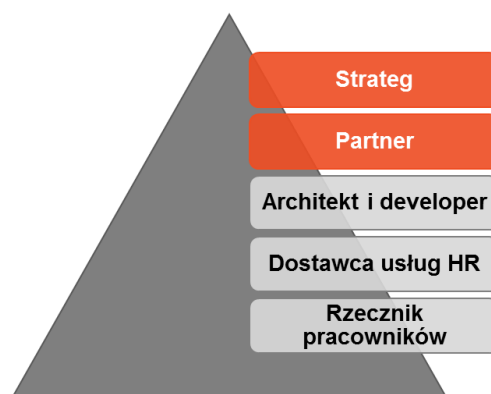


DZIAŁANIA HR, KTÓRE TWORZĄ WARTOŚĆ			
Strumień ludzi	Strumień efektywności	Strumień informacji	Strumień pracy

WDROŻENIE MODELU HR BP			
I. Kontekst biznesowy	II. Rezultaty	III. Struktura	IV. Odpowiedzialność

lokalnej, w której firma operuje oraz regulacji prawnych bezpośrednio wpływających na jej funkcjonowanie. Do tej pory tradycyjnie rozumianymi klientami HR byli pracownicy. W nowym ujęciu rynek klienta rozszerza się na wszystkich interesariuszy firmy: docelowych odbiorców produktów i usług, inwestorów, instytucje prawne, społeczności lokalne, kadre zarządzającą przedsiębiorstwem, zespoły oraz pojedynczych pracowników.

Jak ilustruje to poniższy schemat pracownicy HR pełnią dziś pięć podstawowych ról.



Trzy z nich są od dawna bardzo dobrze znane i dotyczą reprezentowania interesów pracowników w organizacji, bieżącej obsługi kadrowo-płacowej, dostarczania szkoleń, oraz wdrażania określonych rozwiązań takich jak systemy oceny pracowników, systemy motywacyjne, czy też programy rozwoju talentów. Obecnie

dodatkowo pojawiają się dwie nowe role: partnera i stratega. Od partnera oczekuje się, że będzie on w stałym kontakcie z pracownikami i menedżerami firmy, ale już nie tylko po to, żeby ich reprezentować, ale również żeby identyfikować ich potrzeby związane z realizacją celów biznesowych. W roli stratega menedżerowie HR stają się partnerem dla zarządu przede wszystkim w zakresie budowania niematerialnej wartości firmy oraz jej wizerunku, jako przedsiębiorcy i pracodawcy. Działy HR w różny sposób starają się wywiązać z wszystkich wymienionych wyżej ról. Poniżej przedstawiam kilka modeli radzenia sobie z tym wyzwaniem.

HR Business Partnering w DHL Express(Poland)

Na podstawie rozmowy z Mają Chabińską-Rossakowską dyrektorem ds. personalnych – członkiem zarządu.

Przejsie na model HR Business Partneringu jest w DHL Express Polska lokalną inicjatywą. Wynika to przede wszystkim z przekonania, jakie Maja Chabińska-Rossakowska ma na temat roli HR managera w firmie. Jej zdaniem dyrektor HR, to dyrektor jak każdy inny czyli lider odpowiedzialny na równi z pozostałymi liderami za realizację strategii oraz budowanie pozycji firmy na rynku. W DHL Express taka postawa prawdopodobnie nikogo nie dziwi, gdyż od wielu lat dyrektor personalny jest tu w randze członka zarządu. Przystępując do transformacji mającej na celu bezpośrednie powiązanie zarządzania zasobami ludzkimi z resztą biznesu, specjaliści Działu Personalnego w pierwszej kolejności przeanalizowali, przededefiniowali oraz uzupełnili istniejące procesy i procedury ZZL. Jednym z kluczowych zadań było dostosowanie tych procesów i procedur do potrzeb ich bezpośrednich użytkowników, to znaczy menedżerów liniowych. Procesy HR podlegały również weryfikacji pod względem ich spójności, oraz efektywności. Nie było to niestety zadanie krótkoterminowe – porządkowanie praktyk ZZL zabrało bowiem około roku.

W DHL Express (Poland) w ramach Działu Personalnego można wyodrębnić **Centrum Administracji**, **Centrum Kompetencji** oraz **rolę HR BP**. Dział stanowi centrum usług wspólnych dla jednostek biznesowych działających w ramach firmy oraz dla jednej ze spółek z grupy DHL. Praca świadczona przez służby HR jest wyceniana, jak każda inna usługa dostarczana klientom zewnętrznym. Jej wartość oraz wzajemne zobowiązania pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą regulują umowy określające zakres i poziom świadczonych usług (SLA - Service Level Agreement). Dzięki takiemu podejściu jednostki biznesowe zwracające się do działu HR z prośbą o określone wsparcie, interwencję czy rozwiązanie

muszą liczyć się z realnymi kosztami zamawianej przez siebie usługi.

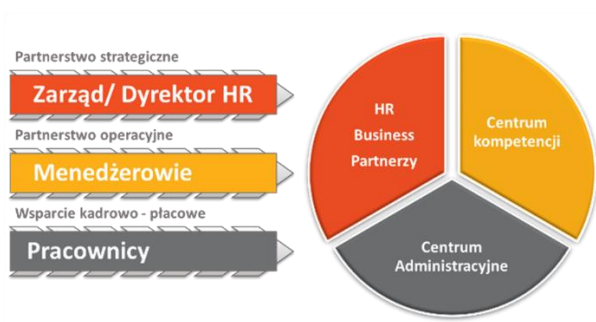
Rolę HR Biznes Partnera w DHL Express Poland pełnią Regionalni Kierownicy Personalni. Nazwa HR BP nie przyjęła się w firmie. Dla pracowników rola i ranga tego stanowiska okazały się nieczytelne. Natomiast stanowisko Regionalnego Kierownika Personalnego (KPR) idealnie wpisało się w istniejącą strukturę firmy i jest dzisiaj postrzegane, jako jeden z najistotniejszych elementów w strukturze Działu Personalnego. KPR utrzymują bezpośredni kontakt z menedżerami i pracownikami oraz ściśle współpracują z osobami odpowiedzialnymi za obsługę ich regionu w zakresie twardego i miękkiego HR. Pomagają menedżerom wdrażać przygotowane przez Dział Personalny rozwiązania, ale też informują podczas regularnych spotkań z pracownikami Centrum Kompetencji o potrzebach i oczekiwaniach obsługiwanego przez siebie biznesu. KPR pomagają usprawniać istniejące procesy oraz inspirują Dział Personalny do tworzenia nowych rozwiązań.

Jak wiele firm na rynku, DHL dysponuje systemami informatycznymi służącymi do administrowania podstawowymi procesami HR. Jednocześnie jak mówi Maja Chabińska-Rossakowska, aby być istotnym wsparciem dla biznesu nie trzeba wielkich nakładów w wyrafinowane systemy IT. Można z powodzeniem zastąpić je prostszymi, tworzonymi we własnym zakresie programami. Wiele informacji pracownicy mogą na przykład pozyskać dzięki aplikacjom intranetowym zawierającym instrukcje, formularze, opisy procesów czy procedur. W DHL Express (Poland) panuje polityka otwartych drzwi i pracownicy w wielu sprawach kontaktują się bezpośrednio ze specjalistami HR przypisanymi do obsługi ich regionu – poczynając od Regionalnego Kierownika Personalnego, poprzez osoby zajmujące się twardym HR w Centrali, po Dyrektora Personalnego włącznie.

Koncepcja business partneringu wymaga dwustronnej relacji pomiędzy pracownikami działu HR a menedżerami, na każdym szczeblu zarządzania. Zdaniem Mai Chabińskiej-Rossakowskiej nie da się tego osiągnąć bez zaangażowania w przedsięwzięcie wszystkich członków zarządu. Od Zarządu trzeba wręcz cały proces rozpocząć, bo to właśnie Zarząd kreuje zachowania oraz styl zarządzania w firmie. Najlepiej nawet zorganizowane programy dla liderów nie zastąpią przykładu idącego z góry. W DHL Express praktykami HR objęci są więc wszyscy pracownicy od Zarządu poczynając. Wszyscy podlegają okresowej ocenie, wszyscy mają swoje programy rozwoju, wszyscy,

jednakowo podlegają restrykcjom obowiązujących regulaminów.

Jak pokazuje przykład DHL Express (Poland) można być częścią globalnej struktury i pomimo istnienia pewnych uniwersalnych, globalnych rozwiązań stać się rzeczywistym partnerem dla realizowanego lokalnie biznesu. W DHL rozwiązania globalne dotyczą bowiem podstawowych procesów, np. systemu ocen i rozwoju dla wyższej kadry zarządzającej, czy też metodologii wartościowania wyższych stanowisk pracy. Firma posiada także globalny model kompetencji, który jednak jest dostosowywany do lokalnych potrzeb.



W DHL Polska dużą rolę przywiązuje się do mierzenia efektów przeprowadzonej zmiany oraz kompetencji i zaangażowania specjalistów HR.

W tradycyjnym ujęciu większość firm rozlicza pracowników ZZL z przeprowadzania konkretnych aktywności, np. liczby dni szkoleniowych, liczby opracowanych procedur, wdrożonych programów, zrekrutowanych osób, czy też kosztów szkoleń. W nowym modelu dodatkowo wykorzystuje się szereg wskaźników mających bezpośredni wpływ na wynik finansowy firmy. Działom HR stawiane są wymierne cele, np. obniżenie fluktuacji kadr o określony procent, zwiększenie liczby pracowników obsługiwanych przez jednego specjalistę HR, podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, obniżenie absencji itp. W ocenie uzyskiwanych efektów wykorzystuje się analizy benchmarkowe, czy konkretne business casey. Wyciągane na tej podstawie wnioski służą do doskonalenia procesów ZZL, komunikacji oraz zasad współpracy w firmie.

Instytucja finansowa (około 6000 pracowników)

Prezes Zarządu pełni tu funkcje szefa HR. Bezpośrednio do niego raportują Dyrektor Departamentu, tak zwanego „miękkiego HR” oraz Dyrektor Departamentu „twardego HR”.

Dyrektor „HR miękkiego” zarządza pięcioma Senior HR BP przypisanymi do pięciu obszarów biznesowych.

Każdy Senior HR BP ma do dyspozycji HR BP (jest ich tyle ilu menedżerów w danym obszarze) oraz osobę do wsparcia.

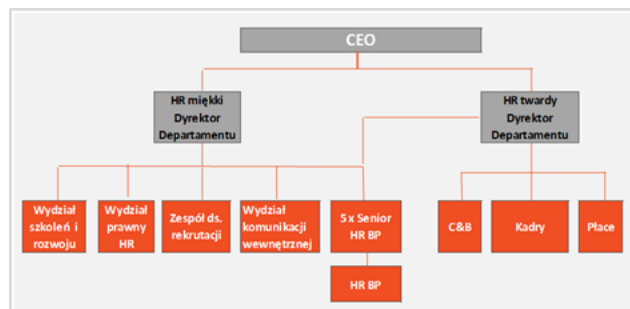
Centrum kompetencji w firmie tworzą jednostki podległe Dyrektorowi Departamentu „HR miękkiego”:

- Wydział szkoleń i rozwoju
- Wydział badań pracowniczych (np. zaangażowania, ocena pracowników)
- Wydział prawny
- Zespół do Rekrutacji
- Zespół ds. komunikacji wewnętrznej

Dyrektorowi Departamentu „twardego HR” podlegają:

- Compensation & Benefit - wynagrodzenia, świadczenia, budżet (polityka wynagrodzeń, benchmarki rynkowe)
- Kadry
- Płace

HR BP raportują również do Dyrektora Departamentu „twardego” HR.

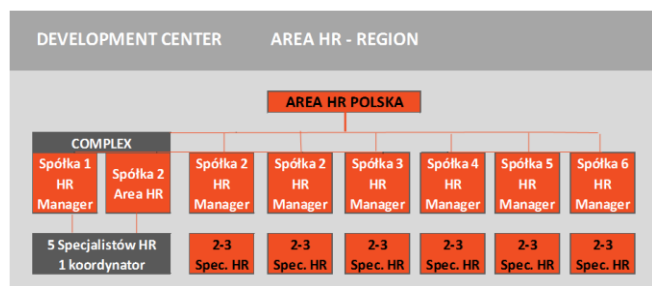


Branża hotelarska (ok. 1300 pracowników)

Globalna firma, na terenie Polski składa się z 6 spółek posiadających oddzielnych właścicieli. Spółki 1 i 2 tworzą jeden „Complex” i w obszarze HR mają rolę nadrzędną wobec pozostałych spółek. Wynika to z tego, że Area HR stojący na czele całej krajowej struktury HR jest zatrudniony w jednej z tych spółek, a w drugiej zatrudniony jest jego zastępca.

W każdej z pozostałych spółek jest HR manager (HR BP), podlegający Area HR Managerowi oraz Dyrektorowi Generalnemu swojej spółki. HR manager ma do dyspozycji 2-3 specjalistów. Spółki 1 i 2 (Complex) mają 5 specjalistów i koordynatora. W każdej komórce HR znajdują się również kadry i płace. Funkcję doradczą dla HR w kraju pełni HR w Regionie. To, co zostaje opracowane w Spółkach 1 i 2 (Complex) jest proponowane, ale nienarzucające pozostałym Spółkom.

Globalnym tj. światowym rozwiązaniem, dostępnym dla HR managerów wszystkich Spółek, jest intranetowy system Development Center (Centrum rozwoju), gdzie znajdują się e-learningi i szkolenia oraz prowadzona jest ocena pracowników.

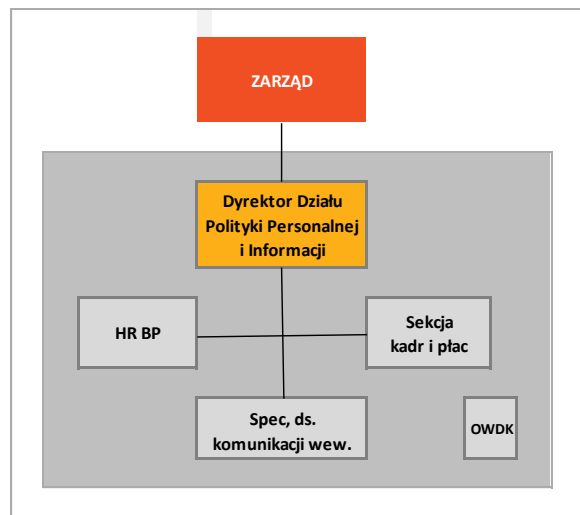


Branża chemiczna – 750 osób

Dyrektorowi Działu Polityki Personalnej i Informacji podlega bezpośrednio sekcja kadr i płac (kierownik i 3 osoby), HR BP oraz specjalista ds. komunikacji wewnętrznej.

W pięciu oddziałach firmy stanowiących pięć zakładów produkcyjnych funkcjonuje Osoba Wyznaczona Do Kontaktu (OWDK). Osoba ta ma dostęp do systemu informatycznego (niczego w nim nie może zmienić, ale wszystko w zakresie polityki personalnej może sprawdzić) i służy informacją wszystkim pracownikom w zakładzie.

HR BP współpracuje z kierownikami liniowymi (Dyrektorami Działów i Dyrektorami Zakładów Produkcyjnych) w zakresie opracowania i monitorowania budżetu szkoleń, rekrutacji, realizacji szkoleń. HR BP powołuje również interdyscyplinarne zespoły zadaniowe, którym szefuje lub jest ich członkiem. Zespoły mają za zadanie rozwiązywanie problemów zgłaszanych przez biznes (menedżerów, związki zawodowe).



Branża kosmetyczna (ok. 800 osób)

Dyrektor personalny jest tu w randze członka Zarządu. Firma podzielona jest na dwa Piony. Na czele każdego z Pionów stoi Dyrektor, któremu podlega jeden HR BP.

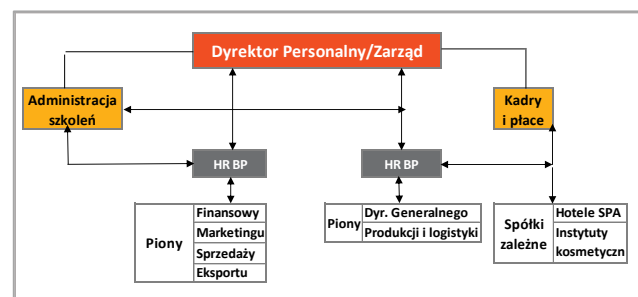
I Pion: finanse, marketing, sprzedaż, eksport

II Pion: Dyrektora Generalnego, produkcji i logistyki oraz spółki zależne: hotele SPA, instytuty kosmetyczne.

Oprócz tego w pionie personalnym funkcjonują kadry i płace (4 osoby), a także koordynator ds. szkoleń (administracja szkoleniami).

HR BP współpracują z dyrektorami pionów i menedżerami. Pracownicy bezpośrednio kontaktują się przede wszystkim z kadrą i płacami.

Hotele i Instytuty jako spółki zależne są fakturowane za usługi HR, jednocześnie w ramach współpracy są oni objęci rozbudowanym bezpłatnym programem szkoleniowym.



Jak widać ile firm tyle pomysłów na zorganizowanie struktur HR. Dowodzi to niezbicie, że o ile sama idea biznesowego partnerstwa jest coraz bardziej powszechna i pożądana, to sposób jego tworzenia uzależniony jest od struktury, celów oraz biznesu, jaki firma realizuje.

HR Business Partnerzy pytani o to, co organizacja, która chce zbudować tego typu partnerstwo powinna zrobić, aby cały proces przejść z powodzeniem zgodnie wskazują na kilka kluczowych etapów:

1. Sformułowanie biznesowego uzasadnienia dla transformacji HR,
2. Określenie wizji biznesowego partnerstwa HR i kadry zarządzającej,
3. Podjęcie decyzji przez Zarząd firmy,
4. Analiza posiadanych zasobów vs. docelowy model (ludzie, procesy, narzędzia),
5. Powołanie zespołu projektowego: HR + biznes,
6. Zdefiniowanie nowej roli HR,
7. Przygotowanie harmonogramu działań (kto, co jak i kiedy),
8. Uruchomienie akcji informacyjnej
9. Wdrożenie koncepcji w ścisłej współpracy z liderami HR i biznesu

Tak zaplanowany proces niewiele odbiega od modelu proponowanego przez Dave'a Ulricha. Ulrich proponuje przejście procesu transformacji w czterech zasadniczych fazach, w ramach, których wyodrębnia on 13 kroków milowych:

Faza I. Określenie kontekstu biznesowego

1. Upewnij się, że zmiana w HR przyniesie korzyści dla organizacji. Wybierz odpowiedni moment do jej przeprowadzenia.
2. Stwórz zespół, który przeprowadzi transformację (liderzy HR i menedżerowie).
3. Zdefiniuj, oceń i poddaj priorytetyzacji biznesowe wyzwania firmy, które wymagają transformacji w obszarze HR.
4. Zakomunikuj w firmie, czym transformacja HR jest, po co i jak będzie przeprowadzana.

Faza II. Określenie rezultatów.

1. Przeprowadź audyt przewag rynkowych organizacji, aby zidentyfikować 2-4 najważniejszych dla aktualnie realizowanej strategii biznesowej firmy.
2. Przekształć wybrane przewagi w określone wskaźniki i mierniki. Wybierz metody oceny zachowań i rezultatów (powinny być skorelowane z zakresem odpowiedzialności menedżerów operacyjnych).

3. Pokaż, w jaki sposób osiągnięcie wybranych przewag przełoży się na korzyści poszczególnych interesariuszy firmy (klienci, inwestorzy, społeczności lokalne, menedżerowie, pracownicy).

Faza III. Zmiana struktury HR.

1. Przygotuj podstawowe założenia strategii HR: kim jesteśmy, co robimy i dlaczego. Strategia powinna być zaakceptowana przez menedżerów z jednostek biznesowych.
2. Zorganizuj HR z jasnym podziałem odpowiedzialności poszczególnych zespołów (centra wiedzy, usług wspólnych, HR BP, ZZL nadzorcze).
3. Przeprowadź audyt praktyk HR, wyłóż te, które są najbardziej związane z aktualną strategią, powiązane ze sobą oraz innowacyjne.
4. Określ, co robi efektywny specjalista HR: zdefiniuj jego rolę, działania i kompetencje.
5. Oceń specjalistów HR i zainwestuj w ich rozwój, tak aby być pewnym, że są w stanie sprostać transformacji.

Faza IV. Zakres odpowiedzialności za transformację

1. Upewnij się, że zespół odpowiedzialny za przeprowadzenie transformacji składa się z właściwego zestawu osób angażujących się we właściwe zadania.

Bibliografia:

- HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In, D. Ulrich, J. Allan, W. Brockbank, J. Joung, M. Nyman, RBL Institute 2009.
- Tworzenie wartości przez dział HR, D. Ulrich, W. Brockbank, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Grywalizacja – sposób na podnoszenie zaangażowania pracowników

Grywalizacja to wykorzystanie zasad projektowania gier do rozwiązywania problemów, które same w sobie grać nie są. New York Times umieścił ją na liście najbardziej przełomowych pomysłów 2010 roku, a Harvard Business Review uznał ją za jeden z wiodących trendów drugiej dekady XXI wieku.

Amerykańska firma badawcza Gartner Group przewiduje, że za dwa lata 70 proc. z największych dwóch tysięcy firm świata będzie stosować w swej strategii przynajmniej jeden z elementów grywalizacji.

Co sprawiło, że obserwujemy nagły wzrost zainteresowania gamifikacją?

Jak to zwykle bywa zdecydowało o tym kilka czynników:

- kryzys zaangażowania,
- rewolucja technologiczna,
- chaos informacyjny,
- spadek efektywności dotychczasowych technik nauczania i motywowania,
- wejście Pokolenia Y na rynek pracy,
- atrakcyjność świata gier.

Codzienne obserwacje i badania wskazują, że:

- Niespełna 33% pracowników angażuje się w wykonywaną pracę.
- Problem spadku uwagi w pracy nasila się, prowadząc do osiągania przez pracowników wyników poniżej własnych możliwości.
- Uwaga klientów jest coraz bardziej rozproszona.
- Tymczasem ludzie coraz częściej angażują się w gry:
 - ✓ Czas spędzony ze znajomymi - 33%
 - ✓ Sen - 26 %
 - ✓ Praca - 23%
 - ✓ Gry - 18%: w tym samemu 32%; z innymi 68%
 - ✓ Dzisiaj prawie każde urządzenie ekranowe zapewnia interaktywną rozrywkę w postaci gier.

Dlaczego warto walczyć o wzrost poziomu zaangażowania pracowników?

Codzienne obowiązki na zajmowanym stanowisku pracy z biegiem czasu stają się dla wielu osób monotonne, a ich wykonywanie pozbawione zaangażowania.

Poziom zaangażowania pracownika w realizację powierzonych mu zadań, ma natomiast **realne przełożenie na jego produktywność**. Z badań Instytutu Gullupa, wynika, że firmy z wyższym poziomem zaangażowania pracowników znacząco wyprzedzają

swoich konkurentów pod kątem zysków.

W takiej sytuacji niezbędny staje się znalezienie dodatkowego bodźca, który **zwiększyłby motywację pracowników**. Z badań przeprowadzonych przez Aberdeen Group wynika, że odpowiedzią może być właśnie wyżej wspomniana grywalizacja. Okazuje się, bowiem, że w organizacjach, które używają społecznościowych narzędzi oraz wykorzystują mechanizmy gier, zaangażowanie pracowników wzrasta co roku o 18%. Firmy, które takich narzędzi nie stosują, odnotowują jedynie 1 procentowy wzrost.

Jak to działa?

Jeśli przyjrzymy się, co się dzieje w głowach osób zaangażowanych w grę, zobaczymy dwa główne procesy. Z jednej strony - ambicja i motywacja: "Zrobię coś by coś osiągnąć". Z drugiej strony zabawa, rywalizacja, współpraca. W ramach tych procesów można natomiast wyodrębnić kilka bardziej szczegółowych czynników, które z powodzeniem dają się przenieść do realnego świata biznesu:

1. **Pasek postępu.** To koncepcja, w myśl której zamiast dawania ludziom ocen częściowych dajemy im jednego bohatera (awatara), którego doświadczenie stopniowo rośnie, a które ludzie odbierają, jako własne.
2. **Różnorodne cele, krótko- i długoterminowe.** Ludzie lubią wiedzieć, do jakiego celu ostatecznie zmierzają oraz mieć zróżnicowane zadania, które do tego celu prowadzą. Raz "opowiedz na 10 pytań", ale innym razem "przyjdź na 8 zajęć". W kolejnym podejściu – „współpracuj z innymi”, „zaprezentuj kolegom swoją wiedzę pięć razy”, „zaproponuj plan konkretnego wdrożenia”. Wszystko można podzielić na części, które ludzie mogą wykonywać niemalże równolegle. Dzięki takiej różnorodności i krótkim sekwencjom konkretnych zadań zawodowych, można utrzymywać zaangażowanie graczy, a jednocześnie pokierować nimi tak by robili rzeczy korzystne dla siebie i firmy.

3. **Poziom/ level.** Podczas gry trzeba zadbać o stopniowy oraz dopasowany do umiejętności gracza przyrost poziomu trudności zadań oraz stawianych przed nim wyzwań. Takie podejście powoduje, że wykonanie zadania wymaga od pracownika koncentracji, a jednocześnie jest przez niego postrzegane, jako osiągalne, a więc warte zaangażowania.
4. **Nagradzanie za wysiłek.** Gry są w tym znakomite. Za wysiłek dostaje się punkty. W tym systemie nie karzemy za porażki, tylko doceniamy osiągnięcia: trochę złotych monet, trochę doświadczenia Wszystko składa się na drobne, acz systematyczne wzmocnienia.
5. **Konkretny rezultat.** Poczucie osiągania konkretnych efektów jest kluczowym motywatorem ludzkiego działania, a świat wirtualny doskonale stwarza po temu warunki. Ludziom trudno jest się uczyć, a przez to stawiać efektywniejszymi, jeśli nie mogą w relatywnie łatwy sposób powiązać skutków, uzyskiwanych rezultatów ze swoimi wcześniejszymi decyzjami czy działaniami. Jeśli zatem dostarczymy pracownikowi modelową sytuację, na której rozwój będzie miał bezpośredni wpływ i w której pojawi się niemal natychmiastowa informacja zwrotna, to będzie on łatwiej i szybciej uczyć się właściwych zachowań (zadziałaj, zobacz, zrozum, zadziałaj ponownie).
6. **Niepewność.** Wprawdzie znana nagroda ekscytuje ludzi, ale znacznie bardziej ekscytuje ich nagroda ustawiona na odpowiednim poziomie niepewności. Dzięki wprowadzaniu kontrolowanego elementu przypadkowości np. w zadaniach treningowych, można zwiększyć zaangażowanie uczestników szkolenia, bo kiedy nie wiemy czegoś na pewno, jesteśmy tym podekscytowani i chcemy dowiedzieć się więcej.
7. **Graf społeczny (social graph).** Element ten polega na włączeniu do indywidualnej rozgrywki gracza jego znajomych lub innych graczy, przez co mogą się ze sobą komunikować, współpracować, rywalizować oraz przede wszystkim porównywać swoje osiągnięcia. Chęć pokazania się z jak najlepszej strony, mobilizuje do działania, a niejednokrotnie do osiągania ponadprzeciętnych wyników.

Jak można powyższe zasady wykorzystać w prawdziwym świecie biznesu?

Dzięki ustawieniu odpowiednich celów, wprowadzeniu elementu niepewności, zastosowaniu różnorodności, wykorzystaniu systemu nagród, rywalizacji i pracy zespołowej możemy podnieść zaangażowanie pracowników i tym samym zwiększyć ich udział w rozwiązywaniu problemów i osiąganiu celów biznesowych.

- **Podnoszenie efektywności szkoleń.** Dzięki wykorzystaniu mechanizmów obecnych w grach można wpłynąć na zaangażowanie pracowników w proces uczenia się. Poprzez grywalizację możemy zaoferować uczestnikom szkoleń ciągłość doświadczenia oraz poczucie osobistego wkładu w osiągane rezultaty. Możemy podzielić wszystko na odpowiednio małe zadania. Możemy użyć zmienności losowej. Możemy nagradzać wysiłki na drodze do realizacji celu oraz wykorzystać te zachowania grupowe, które wykształcają się, gdy ludzie grają razem.
- **Identyfikacja motywatorów.** Gry dają też możliwość zrozumienia, co ludzi nakręca, jak pracują, dlaczego się angażują. Obserwacja reakcji graczy na różne sposoby ich nagradzania może pokazać, w jaki sposób stają się bardziej zdecydowani, kiedy chętniej ponoszą ryzyko i trud oraz w jakich warunkach rzadziej się zniechęcają.
- **Ocena kompetencji.** Gracz niepoddawany presji bezpośredniej obserwacji, która jest dla niego stresująca, w miarę wzrostu zaangażowania i satysfakcji z gry staje się naturalny i ujawnia swój potencjał. W trakcie rozgrywki wyłaniają się liderzy, stratedzy, pracownicy wykonawczy, a także istnieje możliwość oceny kompetencji graczy takich jak np. umiejętność pracy zespołowej, dostosowanie się do szybko zmieniających się warunków, czy twórcze myślenie.
- **Badanie potrzeb rozwojowych.** Za pomocą grywalizacji można identyfikować luki kompetencyjne i na tej podstawie planować działania rozwojowe.
- **Adaptacja nowego pracownika.** Nowo zatrudniona osoba musi w grze stopniowo przejść przez kolejne działy, dzięki czemu lepiej i szybciej poznaje organizację, czy zapoznaje się z gamą produktów oferowanych przez firmę na rynku.

- **Tworzenie środowiska pracy dla pokolenia Y i Z.** „Igrek” i „Zetki” praktycznie nie znają świata bez Internetu, nowych technologii i gier. Wśród obu pokoleń, oprócz gier komputerowych, bardzo modne stały się gry planszowe strategiczne, logiczne, ekonomiczne, kooperacyjne czy RPG. Obie generacje wyróżnia niecierpliwość, potrzeba szybkiego feedbacku, a motywatorem jest dla nich określony cel stanowiący wyzwanie, potrzeba wiedzy na temat sensowności pracy, którą wykonują, krótkoterminowe zachęty, stymulacja za pomocą krótkich okresów ocen oraz ciągła interakcja. Jak widać grywalizacja idealnie wpisuje się w oczekiwania tych pokoleń.

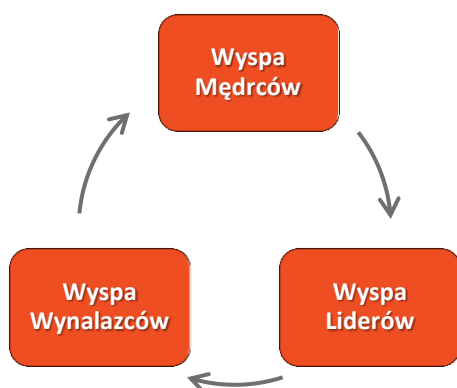


Źródło: prezentacja B. Kowalska - Doncer

Case study: „West in Game”

Firma West In postanowiła wykorzystać mechanizmy grywalizacji do podniesienia zaangażowania menedżerów i supervisorów w realizację istniejących w formie programów rozwojowych, inicjatyw w obszarze CSR oraz wellness, a także promowanie brandowych produktów.

W tym celu, uczestnikom gry zaproponowano trzy ścieżki aktywności:



Każdy gracz mógł realizować dowolną liczbę ścieżek, przechodząc stopniowo przez trzy kolejne poziomy ich zaawansowania. Aby przejść na wyższy poziom trzeba było zebrać wymaganą ilość punktów.

Gra oprócz tego, że miała zaangażować pracowników do określonych działań realizowanych w firmie, miała też na celu rozwój trzech kompetencji wchodzących w skład firmowego modelu kompetencyjnego Starwood: „Win with talent”

Przebieg gry.

Każdy pracownik przystępujący do gry miał za zadanie wykonać określone, punktowane działania w realnym środowisku pracy. Na ścieżce Mędrców punktowane było na przykład przeczytanie określonej ilości artykułów, czy też przejście lekcji e-learningowej w języku angielskim. Szczególnie wysoko było tu premiowane dzielenie się pozyskaną wiedzą z innymi pracownikami. Na ścieżce Wynalazców pracownicy nagradzani byli za pomysły dotyczące np. promowania produktów brandowych. Punkty można było zdobyć za innowacyjny pomysł, ale dodatkowo nagradzane było przygotowanie planu wdrożenia, a jeszcze wyżej jego przeprowadzenie. Itd.

Każdy poziom kończył się drobną nagrodą dla jego zwycięzców, ale wszyscy tak naprawdę walczyli o nagrodę główną, którą był pobyt z osobą towarzyszącą w hotelu Sheraton w Sopocie.

W trakcie gry punkty można było też zdobywać dzięki braniu udziału w misjach specjalnych. Były to krótkie akcje angażujące pracowników w rozwiązanie jakiegoś konkretnego, bieżącego problemu. Każda misja dawała jej uczestnikom szansę na zdobycie nagrody, w postaci np. branchu dla dwóch osób, w którymś z hoteli należących do grupy Starwood.

Przez 6 tygodni rozgrywek, każdy uczestnik mógł porównywać swoje wyniki z wynikami innych graczy (prowadzony był ogólnodostępny ranking osiągnięć poszczególnych pracowników).

Rezultaty.

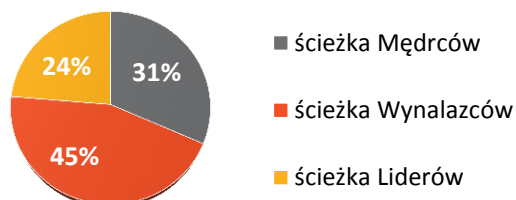
Ostatecznie do gry udało się włączyć prawie 100 procent menedżerów i superwizorów. Angażowali się nawet ci, którzy do tej pory nie wykazywali większego

zainteresowania prowadzonymi w firmie projektami czy akcjami, a także sporadycznie zaglądali do intranetowego centrum rozwoju. W trakcie sześciotygodniowych rozgrywek zaproponowano i wdrożono więcej pomysłów, niż w ostatnich dwóch latach. Pracownicy w niebywałym tempie podnosili swoją wiedzę (po przeczytaniu artykułu, czy lekcji e-learningowej trzeba było zdać test lub przygotować mini szkolenie dla współpracowników). Gra stała się też doskonałym źródłem informacji o kompetencjach i predyspozycjach pracowników. W naturalny sposób wyłonili się liderzy zespołów, innowatorzy, sprawni wykonawcy, wewnętrznymi trenerzy itp.

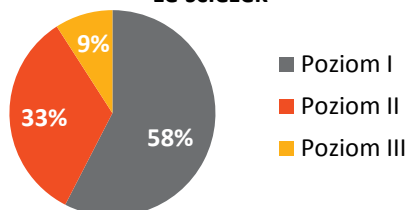


Źródło: prezentacja B. Kowalska – Doncer

Aktywność uczestników na poszczególnych ścieżkach



Zaangażowanie graczy mierzone jako liczba ukończonych poziomów na każdej ze ścieżek



Zalety programu dla organizacji:

- **Niskonakładowy** - niewielkie zaangażowanie IT, plus drobne nagrody.
- **Innowacyjny** - a jednocześnie dający pewność, że zadziała, bo to pokolenie „gra”.
- **„Szyty na miarę”** - uwzględniający istniejące już działania, które firma chciałaby zaktywizować.
- **Powtarzalny** - po zmianie zasad przyznawania punktów, dodaniu nowych zadań, nagród etc. Grę można kontynuować.
- **Diagnostyczny** - pozwala na wyłonienie w organizacji jednostek kreatywnych, komunikatywnych, przywódczych itp.
- **Nieangażujący pracowników w dodatkowe zadania** - aktywności są wykonywane w ramach dotychczasowych obowiązków lub w tzw. „międzyczasie”, który do tej pory spędzany był przez pracowników np. na papierosie, surfowaniu w Internecie etc.
- **Efektywny** – powstało wiele bardzo użytecznych rozwiązań; sprawnie przeprowadzono ich wdrożenie, zaktywizowano pracowników do udziału w programach CSR.

Bibliografia:

- Grywalizacja, Paweł Tkaczyk, Helion 2013
- Gamification in Human Resources, Mario Herger, Createspace 2014.

Od Działów HR od dawna oczekuje się bezpośredniego wsparcia w realizacji strategicznych i operacyjnych celów firmy. Stosunkowo nowym jednak zjawiskiem jest pojawiające się tu równie silne oczekiwanie, co do rzetelnego mierzenia uzyskiwanych przez HR rezultatów.

W klasycznym już ujęciu Dave'a Ulrich'a Działy HR odpowiadają za zarządzanie czterema ważnymi obszarami w firmie:

- **strumieniem ludzi**, czyli wszystkim, co dzieje się z pracownikiem od jego rekrutowania po przejście na emeryturę;
- **strumieniem efektywności**, który dotyczy mierzenia rezultatów pracy, sposobów ich osiągania oraz tworzenia systemów mających na celu podnoszenie zaangażowania pracowników;
- **strumieniem informacji**, czyli zapewnieniem przepływu danych w pionie i poziomie firmy oraz ich wymianie z otoczeniem zewnętrznym;
- **strumieniem pracy** określającym co, kto, gdzie i dla kogo robi oraz przed kim odpowiada.



W obrębie tych obszarów powinny zostać postawione cele wspierające organizację w realizowaniu jej strategii. Jako cel będziemy tu rozumieli trwałą zmianę, jaką ma zamiar wprowadzić manager HR do organizacji w związku z przyjętymi przez firmę celami strategicznymi oraz wynikającymi z tych celów celami operacyjnymi poszczególnych jednostek biznesowych. I tak, może to oznaczać, że:

1. jeśli firma za cel strategiczny stawia sobie wzrost efektywności pracowników, to Dział HR przyjmuje, jako swój cel np. poprawę efektywności środowiska pracy (np. w metodologii Human Performance Improvement);

W związku z tym, że firma za cel postawiła sobie budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez rozwój pro-klienckiej kultury organizacyjnej, Dział HR za cel stawia sobie wzmocnienie/rozwój pro-klienckich zachowań wszystkich pracowników firmy (np. poprzez stworzenie nowego modelu kompetencji);

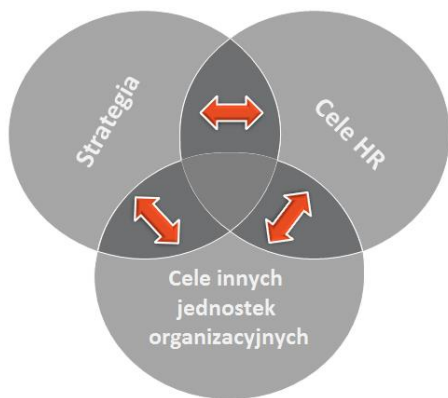
2. jeśli firma za cel stawia sobie rozwój sieci placówek własnych na terenie całego kraju, to Dział HR za swój cel przyjmuje sprawne rekrutowanie obsady tych placówek (np. poprzez optymalizację procesu rekrutacji i selekcji);
3. jeśli firma za cel stawia sobie wzrost innowacyjności, to Dział HR przyjmuje, jako swój cel np. wspieranie menedżerów R&D, produkcji oraz product menedżerów w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań (np. poprzez diagnozę i rozwój takich kompetencji, jak elastyczność myślenia, kreatywność, rozwiązywanie problemów oraz dążenie do rezultatów);
4. jeśli firma realizuje swój cel poprzez przeprowadzenie fuzji z innym przedsiębiorstwem z branży, to Dział HR za swój cel przyjmuje np. opracowanie nowej struktury organizacyjnej oraz przeprowadzenie opisów stanowisk pracy;
5. jeśli organizacja buduje swoją wartość niematerialną poprzez silny model przywództwa, to Dział HR za swój cel przyjmuje np. zapewnienie firmie ciągłości zarządzania (np. poprzez opracowanie programu sukcesji dla kluczowych stanowisk w organizacji);
6. jeśli celem firmy jest podniesienie zaangażowania pracowników, to Dział HR za własny cel postawi sobie np. włączenie większej liczby pracowników do rozwiązywania istotnych dla firmy problemów (np. poprzez Grywalizację);

7. jeśli celem firmy jest obniżenie kosztów, to Dział HR może przeprowadzić optymalizację wszystkich realizowanych przez siebie procesów (np. poprzez skrócenie czasu ich realizacji).

klientów wewnętrznych itp.) to pozyskanie ich zaangażowania, będzie prostsze, niż wtedy, gdy obrany przez nas cel nie rozwiązuje żadnego z istotnych dla nich problemów.



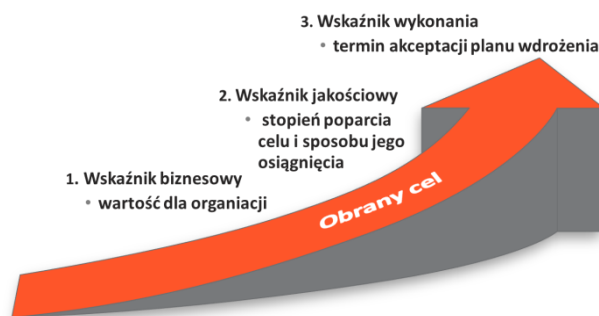
Jak pokazują to przytoczone przykłady, cele Działu HR mogą być pochodną celów strategicznych firmy lub wynikać z celów operacyjnych poszczególnych jednostek biznesowych. Mamy zatem do czynienia z pionową oraz poziomą korelacją celów.



Okazuje się, że aby współtworzyć strategię organizacji, menedżer HR, musi posiadać umiejętność pozyskiwania wsparcia innych szefów oraz sam takiego wsparcia w razie potrzeby im udzielać. Poziom zaangażowania innych w realizację naszego celu zależy przede wszystkim od jego wartości biznesowej. Jeśli inni menedżerowie wyraźnie widzą, że proponowana przez nas zmiana/wdrożenie poprawi obecną sytuację (skróci czas, obniży koszty, zaangażuje mniejszą liczbę osób, pomoże pozyskać nowych klientów, zniweluje przestoje, obniży poziom braków, spowoduje wzrost satysfakcji

Jak definiować wskaźniki realizacji obranych celów?

To, co zostało powiedziane powyżej wprost przekłada się na sposób definiowania wskaźników realizacji celów.



Po pierwsze potrzeby jest nam **wskaźnik biznesowy**, to znaczy taki, który nam powie, co konkretnie chcemy uzyskać, np.:

- dla celu: Pro-kliencka kultura organizacyjna/ Nowy model kompetencji – wskaźnikiem może być korelacji na poziomie 0,6 pomiędzy wzrostem poziomu kompetencji pracowników, a wzrostem poziomu satysfakcji klientów;
- dla celu: Obniżenie kosztów/ optymalizacja procesów HR – wskaźnikiem może być skrócony średni czasu realizacji 4 podstawowych procesów HR o 25%.

Po drugie potrzebujemy **wskaźnika jakościowego** – czyli takiego, który nam powie, że zaplanowana przez nas interwencja jest trafna, a sposób jej przeprowadzenia optymalny. Tu wskaźnikiem może być poziom akceptacji naszego celu (wraz ze sposobem jego realizacji), przez wszystkich głównych interesariuszy planowanej zmiany, np.:

- dla celu: Pro-kliencka kultura organizacyjna/ Nowy model kompetencji – wskaźnikiem może być akceptacja modelu kompetencji przez 100% szefów wszystkich jednostek organizacyjnych;

- dla celu: Obniżenie kosztów/ optymalizacja procesów HR – wskaźnikiem może być akceptacja przygotowanej koncepcji w zakresie skrócenia czasu realizacji 4 głównych procesów HR przez 70% interesariuszy tych procesów.

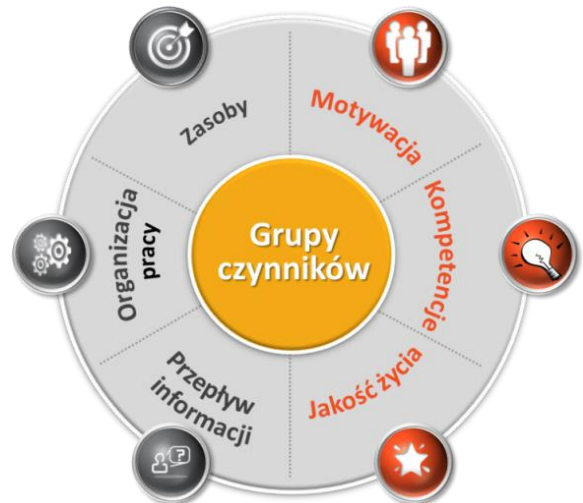
Po trzecie musimy określić **wskaźnik wykonania** – to znaczy termin, w którym nasze plany (cel wraz ze szczegółami jego wdrożenia) zostaną przyjęte do realizacji, np.:

- dla celu: Pro-kliencka kultura organizacyjna/ Nowy model kompetencji – wskaźnikiem może być data decyzji Zarządu w sprawie wdrożenia modelu kompetencji do systemu rekrutacji, oceny okresowej i polityki rozwoju pracowników (np. 01.09.2015);
- dla celu: Obniżenie kosztów/ optymalizacja procesów HR – data decyzji wdrożenia planu optymalizacji 4 procesów HR (np. 01.02.2015).

Oczywiście rzeczywistość organizacyjna nie zawsze wygląda tak klarownie jak wskazują to powyższe przykłady. Zdarza się, że w firmie nie ma wyraźnie sprecyzowanej strategii, a szefowie jednostek operacyjnych wyznaczają swoje cele jedynie w postaci KPI do osiągnięcia w danym okresie rozliczeniowym. Powstaje wówczas pytanie, w jaki sposób Działy HR mogą sobie radzić w tej sytuacji z wyznaczaniem biznesowo wartościowych celów?

Pomocą w tym zakresie może być metodologia Human Performance Improvement (HPI), stworzona przez American Society for Training and Development. Koncepcja ta powstała w oparciu o teoretyczne założenia Thomasa Gilberta oraz Geary'ego A. Rummlera, którzy (każdy niezależnie) w wyniku obserwacji przedsiębiorstw odnoszących sukcesy na rynku, doszli do wniosku, że za efektywność firmy zasadniczo odpowiadają dwie grupy czynników:

- Zewnętrzne** – na które składają się: struktura firmy, sprawność realizowanych przez nią procesów oraz obieg informacji;
- Wewnętrzne** – które stanowią kompetencje, motywacja oraz ogólna kondycja psychofizyczna pracowników.



Oznaczałoby to, że aby wpływać na poziom efektywności firmy, Dział HR powinien wprowadzać trafne interwencje w zakresie, któregoś z wymienionych wyżej sześciu obszarów funkcjonowania organizacji. Metodyka Human Performance Improvement (HPI), pomaga w zidentyfikowaniu rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie, a następnie koncentruje się na opracowaniu oraz wdrożeniu skutecznego rozwiązania. Praca przebiega tu w sześciu podstawowych etapach:

1. diagnoza oraz analiza luk pomiędzy oczekiwanym rezultatem a osiąganymi efektami
2. identyfikacja przyczyn zaistniałych rozbieżności
3. planowanie oraz projektowanie etycznych i efektywnych kosztowo rozwiązań sprzyjających niwelowaniu zidentyfikowanych luk
4. wdrożenie wypracowanych rozwiązań
5. zarządzanie zmianą wynikającą z wdrożenia
6. ocena rezultatów z perspektywy finansowej, a także przez pryzmat wartości niematerialnych.

Aby z powodzeniem przeprowadzić cały proces, Dział HR powinien sukcesywnie przejmować na siebie cztery podstawowe role: analityka, projektanta rozwiązań, menedżera zmiany oraz ewaluatora.



Jak widać dwa pierwsze etapy procesu pozwalają wyznaczyć cel oraz wskaźniki jego realizacji, trzeci wiąże się z wyborem rozwiązania oraz projektowaniem wdrożenia, etapy czwarty i piąty to moment pozyskiwania konsensusu oraz uruchomienia projektu, szósty natomiast służy pomiarowi stopnia realizacji założonego wskaźnika biznesowego.

Analiza efektywności firmy oraz przyczyn występowania luki pomiędzy oczekiwanymi wynikami a stanem obecnym, jest przez autorów koncepcji postrzegana, jako najistotniejszy element HPI. Łatwiej bowiem wskazać trafne rozwiązanie, gdy właściwie rozumiemy źródłową przyczynę niesatysfakcjonujących rezultatów. Pomocne w tej fazie może się okazać anonimowe badanie kwestionariuszowe przeprowadzone wśród pracowników firmy. Pytania zawarte w kwestionariuszu powinny dotyczyć istotnych kwestii w obrębie 6 podstawowych obszarów wpływających na efektywność organizacji (wcześniej wspomniane czynniki wewnętrzne i zewnętrzne). Przykładowy fragment kwestionariusza znajduje się poniżej.

I. ZASOBY
Mam dostęp do nowoczesnych technologii, metod i rozwiązań stosowanych w mojej branży.
Mam dostęp do systemów informatycznych ułatwiających mi wykonywanie zadań (np. CRM, bazy danych, systemy do zarządzania procesami, ryzykiem, wydajnością, zasobami ludzkimi).
II. PROCESY
Procedury obowiązujące na moim stanowisku bezpośrednio wynikają z realizowanych w firmie procesów i ułatwiają mi wykonywanie pracy.
Firma wprowadza niezbędne zmiany systemowe służące optymalizacji procesów biznesowych.
III. INFORMACJE
Wiem jak oceniane są efekty mojej pracy przez klienta wewnętrznego/ zewnętrznego.
W organizacji przeprowadzane są regularne badania opinii pracowników.
IV. KOMPETENCJE
Moje kompetencje i efekty pracy są oceniane przez przełożonego w ramach obowiązującego w formie systemu ocen okresowych.
W firmie funkcjonują mechanizmy umożliwiające mi praktyczne wdrażanie nowo nabytej wiedzy i umiejętności.
V. MOTYWACJA
Należne mi wynagrodzenie otrzymuję w uzgodnionych umowach terminach i kwotach.
Przydzielane mi zadania mobilizują mnie do pełnego wykorzystania nowo nabytej wiedzy i umiejętności.
VI. JAKOŚĆ ŻYCIA
Organizacja dba abym w pełni wykorzystał przysługujący mi urlop wypoczynkowy.
W organizacji przestrzegane są normy etyczne w kontaktach z dostawcami i klientami firmy.

Do kwestii zawartych w kwestionariuszu pracownicy powinni mieć szansę wypowiedzieć się za pomocą 5 stopniowej skali, gdzie określona liczba punktów oznacza określoną opinię pracownika na dany temat:

1. zdecydowanie się nie zgadzam
2. raczej się nie zgadzam
3. w połowie się zgadzam, w połowie nie
4. raczej się zgadzam
5. zdecydowanie się zgadzam

Benchmarkiem dla uzyskanych wyników jest poziom 4 – oznacza on poprawne, niewymagające istotnych interwencji funkcjonowanie danego obszaru w firmie,

Jak wyznaczone są cele i wskaźniki dla HR Business Partnerów?

Jak wynika z bieżących obserwacji, HR Business Partnerzy rzadko mają okazję samodzielnie wyznaczać własne cele i wskaźniki pomiaru osiągniętych rezultatów. Cele przeważnie określone zostają na wyższych szczeblach zarządzania organizacją i kaskadowo spływają do HR BP w postaci określonych oczekiwań. Poniżej kilka przykładów ilustrujących tę praktykę:

- W związku z tym, że strategia biznesowa banku zakłada budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wysokie merytoryczne przygotowanie sprzedawców, celem dla HR BP staje się zrewidowanie/ stworzenia całego programu szkoleń dla sił sprzedaży tak, aby poziom ich wiedzy merytorycznej przekraczał o 30% poziom sprzedawców u konkurencji;
- W ramach podnoszenia efektywności działania HR Business Partnerów, celem dla HR BP staje się podniesienie poziomu zaufania i szacunku członka Zarządu. Jako wskaźnik przyjęto w tym wypadku ilość spraw trafiających do przełożonego HR Business Partnera z pominięciem jego samego (sprawdzenie na ile pracownicy wierzą, że HR BP jest w stanie załatwić zgłaszaną sprawę samodzielnie, bez wsparcia wyższej instancji);
- W związku z tym, że organizacja postanowiła budować stabilność zatrudnienia oraz ciągłość zarządzania, jako cel dla HR BP wskazano podniesienie wskaźnika rekrutacji wewnętrznej z 5% do 60%.

Oczywiście istnieje możliwość proponowania własnych celów, ale na ogół okazuje się, że te narzucone z góry oraz liczba bieżących spraw (pilnych, choć nie zawsze ważnych) trafiających do HR BP bardzo ogranicza ich większe zaangażowanie w tym zakresie.

Bibliografia:

- Rynek celów. Zwrot z inwestycji w HR, R. Reinfus, Wolter Kluwer 2012
- Human Performance Improvement, W. Rothell, C.K.Hohne, S.B. King, Gulf Publishing Company 2000

Lean Management to koncepcja zgodnie, z którą praca zespołowa, bieżące rozwiązywanie problemów i ciągłe dążenie do doskonałości stają się kluczowym elementem realizowanej przez firmę strategii. Jest stylem myślenia polegającym na eliminowaniu wszelkich przejawów marnotrawstwa na poziomie inwestycji, procesów, jak i poszczególnych zadań również w obszarze zarządzania ludźmi.

Według koncepcji lean management tym, co daną organizację odróżnia od konkurencji i pomaga jej dystansować rywali jest sposób, w jaki tworzy ona wartość dodaną istotną z punktu widzenia klienta. (warto tu zauważyć, że w podobnie rynkowe szanse organizacji postrzega Dave'a Ulrich, prekursor idei partnerstwa pomiędzy HR i biznesem).



Sposób wytwarzania wartości dla klienta jest zdefiniowany poprzez realizowane w firmie procesy. Dlatego też nieustanne podnoszenie ich jakości odgrywa tak istotną rolę w lean management. Optymalizowanie procesów i tworzących je czynności koncentruje się tu na podnoszeniu efektywności pracowników, poprzez usprawnianie ich pracy tak, aby była ona bardziej wydajna oraz zapewniała jak najwyższą jakość dostarczanych klientowi produktów i usług w oczekiwanym przez niego czasie.

Cel, jaki stawia LEAN: zwiększenie wydajności pracy

UWAGA!!!

Nie! poprzez obłożenie pracownika większą ilością pracy czy redukcję w zatrudnieniu

A poprzez:

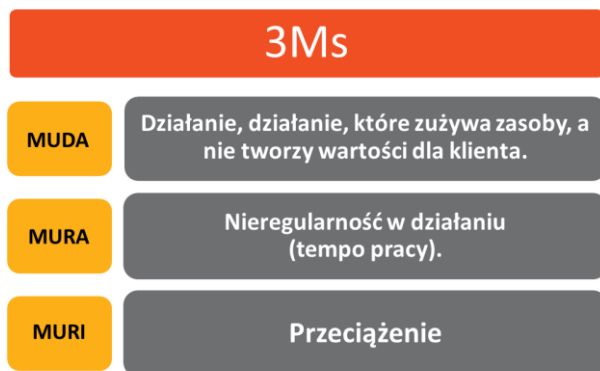
- Odpowiednio zaprojektowane stanowiska pracy (opis stanowiska)
- Prawdłowe określenie ról i procesów w obrębie firmy



Takie podejście do budowania przewagi konkurencyjnej wymaga od firmy stworzenia kultury ciągłego doskonalenia (kazein), w które zaangażowani są wszyscy pracownicy. Podstawą tego typu kultury jest praca zespołowa na rzecz identyfikowania oraz rozwiązywania problemów stojących na przeszkodzie do uzyskiwania lepszych wyników.

Co w myśl koncepcji lean management znaczy optymalizacja procesów?

Najogólniej rzecz ujmując, w lean management chodzi o to, aby zidentyfikować prawdziwą wartość oferowaną klientom, a następnie przejść do usuwania marnotrawstwa stojącego na przeszkodzie w jej dostarczaniu. Zgodnie z tą filozofią wszystkie firmy powinny dążyć do tego, aby natychmiast i precyzyjnie reagować na zapotrzebowanie zgłaszane przez klienta, unikając przy tym tzw. 3Ms.

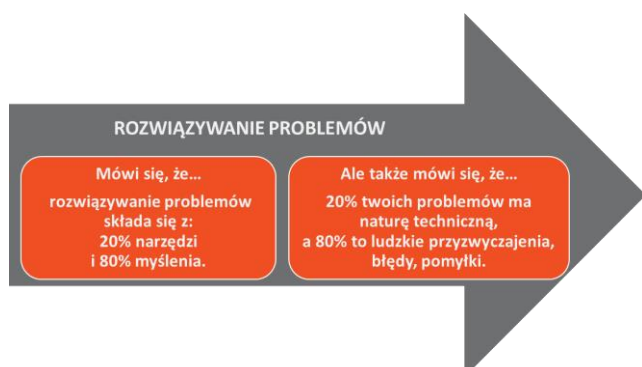


Oznacza to, że każda czynność tworząca wartość podlega w firmie ciągłej transformacji rozumianej, jako ciągłe udoskonalanie poprzez identyfikowanie i eliminowanie wszelkiego rodzaju marnotrawstwa.



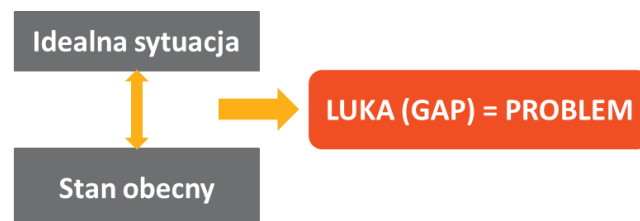
W jaki sposób lean management podchodzi do rozwiązywania problemów?

Problem w lean management to najbardziej naturalne zjawisko, z jakim mamy do czynienia w życiu firmy. W największym kłopotcie są nie ci, którzy dostrzegają problemy, co ci, którzy są przekonani, że problemów nie mają.



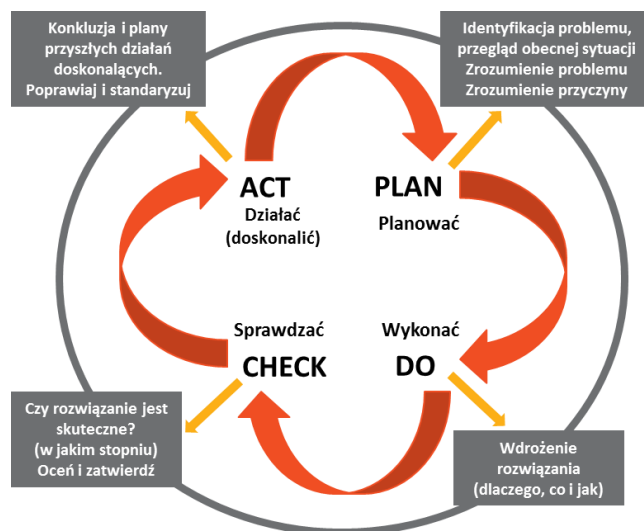
Najlepiej, gdy problem rozwiązują jego właściciele (ci, którzy są światkami jego powstawania oraz ci, którzy muszą się borykać z jego skutkami). Przystępując do poszukiwania rozwiązań:

- Definiujemy stan obecny
- Określimy stan, do którego dążymy
- Identyfikujemy lukę



W lean do rozwiązywania problemów podchodzimy, jak do dobrze zaprojektowanego eksperymentu (hipoteza, zaplanowanie działań służących jej weryfikacji, działanie, sprawdzenie poprawności hipotezy).

Planowanie w lean management to główna część pracy na drodze do rozwiązania problemu (80%). Ma ono nas uchronić przed marnotrawstwem na etapie działania.



Opracowane rozwiązanie powinno stanowić nowy standard obowiązujący wszystkich pracowników wykonujących czynności w ramach zoptymalizowanego zadania/ procesu. Opracowany standard obejmuje poszczególne zabiegi, kolejność ich wykonywania, potrzebne oprzyrządowanie, niezbędne urządzenia, materiały oraz określa czas, w jakim zabiegi powinny zostać wykonane.

Praca standaryzowana stanowi podstawę wszelkiego doskonalenia. Jeżeli nie ma standardowego sposobu wykonywania czynności (takiego, który jest przestrzegany), skąd można wiedzieć, czy się doskonalimy? Poza tym, jeśli nie wykonujemy czynności za każdym razem tak samo, jak możemy uzyskać stałą, jakość lub wydajność?

W jaki sposób HRM może wykorzystać podstawowe założenia lean management?

Działy HR realizują szereg procesów służących wsparciu efektywności pracowników oraz podniesieniu jakości oferowanych na rynku produktów i usług. Zgodnie z filozofią lean management, każdy z tych procesów możemy nieustająco usprawniać poprzez:

- skuteczne unikanie 3M.
- likwidowanie 7 podstawowych marnotrawstw.
- zespołowe identyfikowanie przyczyn obniżających efektywność i jakość podejmowanych przez HR działań.
- zespołowe rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów.
- standaryzowanie działań i z czasem wprowadzanie kolejnych udoskonaleń.

Przyjrzyjmy się kilku przykładom, ilustrującym powyższe podejście.

1. Proces rekrutacji i selekcji:

Potencjalne problemy wymagające identyfikacji i rozwiązania:

- ludzie na kluczowych stanowiskach szybko odchodzą - przyczyną może tu być błąd polegający na składaniu obietnic bez pokrycia, źle ustawione widełki płacowe, zatrudnianie niewłaściwych osób itp.
- stanowiska obsadzone są przez osoby niepotrafiące sprostać powierzonym im zadaniom - przyczyną może być źle zdefiniowany profil kandydata, źle określone źródła pozyskiwania kandydatów, wybór niewłaściwych kandydatów itp.
- wysokie koszty procesu wynikające z marnotrawstwa np. wielokrotne drukowanie tych samych aplikacji, przedstawienie zlecającemu (np. menedżer obszaru) zbyt dużej liczby kandydatów do rozpatrzenia, przeciąganie spotkań z kandydatami, ciągłe angażowanie zlecającego do podejmowania

decyzji leżących w naszej gestii, długi czas poszukiwania kandydatów.

2. Proces rozwoju pracowników:

Potencjalne problemy wymagające identyfikacji i rozwiązania:

- brak efektów prowadzonych szkoleń – brak badania potrzeb rozwojowych, źle zorganizowana współpraca z realizatorem szkoleń, brak zainteresowania menedżerów procesem rozwoju pracowników, słabe przygotowanie pracowników do udziału w szkoleniach, brak systemu wdrażania efektów poszkoleniowych, brak zrozumienia rozwojowych potrzeb biznesu.
- pojawiające się marnotrawstwo: zbyt dużo szkoleń, szkolenia niepotrzebne (niewynikające z faktycznych potrzeb biznesu), pracownicy czują się przeciążeni działaniami rozwojowymi, szkolenie zorganizowane w złym momencie (np. zamknięcie okresu budżetowego, sezon urlopowy, zamknięcie dużego projektu itp.).

3. Zaprojektowanie stanowiska pracy/ Określanie zakresu obowiązków na stanowiskach pracy.

Potencjalne problemy wymagające identyfikacji i rozwiązania:

- zły podział zadań/ brak delegowania – ludzie o wysokich kwalifikacjach wykonują proste zadania - cenny pracownik robi nisko płatną pracę, a dodatkowo musi się wywiązać z dużej ilości właściwej pracy merytorycznej i tu pojawia się przeciążenie.
- zła ergonomia stanowiska pracy, jako źródło marnotrawstwa – podstawowe sprzęty, urządzenia, dokumentacja umieszczane w miejscach wymagających od nas ciągłego chodzenia, ustawienie mebli utrudniające sprawne przemieszczanie się, brak stałych, wyznaczonych miejsc, w których znajdują się określone sprzęty/materiały/dokumenty.

Wszystkie wskazane problemy wymagają trafnego zidentyfikowania ich źródła, a następnie zespołowego opracowania najlepszego rozwiązania, które powinno być zweryfikowane w praktyce, a później poddane standaryzacji.

Proces wdrożenia lean management to olbrzymie wyzwanie przede wszystkim na poziomie zarządzania zmianą. Ciągłe doskonalenie, poszukiwanie możliwości ograniczenia marnotrawstwa, zespołowe poszukiwanie przyczyn obserwowanych problemów oraz generowanie rozwiązań wymagają zmiany postaw wszystkich pracowników. Chodzi przede wszystkim o uruchomienie proaktywnych zachowań, szacunek do opinii i pomysłów innych osób oraz wzajemne zaufanie. Odwaga i pokora to dwie najbardziej pożądane tu cechy tak kadry kierowniczej, jak również pracowników liniowych.

Lean management to także gotowość do akceptowania i osiągania niezwykle ambitnych celów (na produkcji np. zmniejszenie przebrojenia maszyn z 3 godzin do 35 min, skrócenie planowanych przestojów z trzech miesięcy do trzech tygodni itp.). Wprowadzanie zmian generujących tak spektakularne efekty wymaga przeniesienia środka ciężkości z działania na planowanie oraz włączenie do rutynowych czynności bieżącego mierzenia osiąganych rezultatów. Od każdego pracownika oczekuje się tu nowego podejścia do własnej roli w organizacji oraz wypracowania nowych nawyków, odpowiadających nowemu stylowi pracy.

Filozofia lean wykorzystywana w obszarze ZZL dodatkowo wymaga bieżącego kontaktu z biznesem – to on jest uczestnikiem i odbiorcą wszystkich działań HR. Musimy rozumieć jak nasze decyzje wpływają na pracowników i menedżerów: jakie wynikają z tego konsekwencje, ale i w jaki sposób zaplanowany przez nas proces ich angażuje, jakich od nich postaw i działań wymaga oraz co i jak możemy usprawnić.

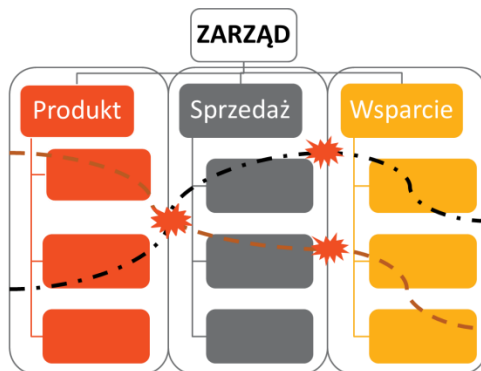
Bibliografia:

- Dyrektor firmy jako lean manager. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa” M. Balle, F. Balle, Wydawnictwo Lean Management Institute Polska, Wrocław 2012.
- Filozofia kaizen w biurze, W. Lareau, One Press 2003
- „Rola działu HR we wdrażaniu lean management” Personel i Zarządzanie, lipiec 2014.

Mapowanie i optymalizacja procesu rekrutacji i selekcji

O tym, że precyzyjne zaprojektowanie procesów, których wykonanie angażuje wiele osób w całej organizacji, a do takich należą procesy HR, może usprawnić pracę i przynieść firmie znaczne oszczędności nie trzeba już nikogo przekonywać. Nie zawsze jednak jest równie oczywiste, jak tego typu optymalizację skutecznie przeprowadzić i w jaki sposób zadbać o jej trwałe efekty.

Tradycyjne organizacje funkcjonują na ogół w silosach. Mają wyodrębnione działy zajmujące się produkcją, sprzedażą czy wsparciem, a ich menedżerowie często podlegają różnym członkom Zarządu. Nie zawsze łączy je wspólna strategia działania, mają własne, czasami sprzeczne cele i partykularne interesy. W efekcie mamy do czynienia z brakiem wzajemnego zrozumienia, nieufnością, a wręcz niechęcią. To w takich właśnie organizacjach najczęściej na korytarzu słyszymy „wszystko przez marketing - obiecują klientom gruszki na wierzbie, a potem my musimy się martwić jak to zrealizować”, „to вина tych z finansów - zbyt późno uwalniają środki z przyznanego nam budżetu, przez co nie jesteśmy w stanie wywiązać się z przyjętych zobowiązań” itd. Ostatecznie wszyscy jakoś sobie radzą, ale na stykach ciągle coś iskrzy.



Podejście procesowe uwalnia od takiego sposobu funkcjonowania. Pomaga pracownikom patrzeć na swoje zadania i zakres odpowiedzialności przez pryzmat roli, jaką pełnią w procesach realizowanych wspólnie z innymi pracownikami zajmującymi różne stanowiska w różnych obszarach firmy.

Kiedy organizacja jest przygotowana do zarządzania przez procesy?

Michael Hammer wyodrębnił dwie grupy determinant, które są konieczne, by procesy biznesowe umożliwiły firmie trwale osiągać dobre wyniki.

Pierwsza grupa to czynniki określające, na ile dobrze proces jest w stanie funkcjonować przez dłuższy czas. Należą do nich:

- wszechstronność projektu procesu - określenie, kto ma wykonywać zadania, w jakiej kolejności, w jakim miejscu, w jakich okolicznościach, na podstawie jakich informacji i z jaką dokładnością;
- umiejętności ludzi, którzy mają go realizować;
- zdolność wysoko umocowanego właściciela procesu do nadzoru nad jego wdrożeniem i wykonywaniem;
- dopasowanie systemów informacji i zarządzania do potrzeb procesu,
- jakość mierników wykorzystywanych do pomiaru rezultatów procesu.

Druga grupa zaś, to następujące zdolności organizacyjne:

- kadra zarządzająca w pełni rozumie potrzebę koncentracji na procesach;
- pracownicy wysoko cenią klientów i pracę zespołową, wykazują też dużą odpowiedzialność osobistą;
- firma zatrudnia ludzi, którzy wiedzą, jak przeprojektować procesy,
- firma jest zorganizowana tak, by poradzić sobie z realizacją złożonych projektów.

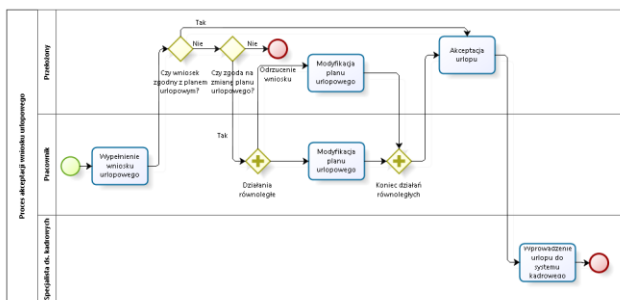


W jaki sposób mapować procesy?

Mapowanie procesów jest działaniem polegającym na graficznym przedstawieniu przebiegu całości procesu lub jego fragmentu nazywanego podprocesem.

Podchodząc do mapowania procesów w pierwszej kolejności musimy przeanalizować to co jest, to znaczy zdać sobie sprawę z tego, w jaki sposób aktualnie realizujemy swoje cele i wykonujemy zadania. Aby sformułować konkretne wnioski musimy zatem przejrzeć istniejącą dokumentację (opisy stanowisk pracy, zakresy zadań i uprawnień, procedury, regulaminy, instrukcje) oraz przeprowadzić wywiady z pracownikami. Na tej podstawie będziemy mogli graficznie przedstawić sekwencję działań podejmowanych w firmie dla osiągnięcia określonych celów a także wskazać, kto oraz kiedy te działania wykonuje.

Za prosty przykład niech posłużą nam proces akceptacji wniosku urlopowego.



Źródło: Klub HR BP – prezentacja Anna Pietruszka

Na grafie widzimy, że w procesie wyodrębnione zostały trzy role:

- przełożony,
- pracownik,
- specjalista ds. kadrowych.

Każdej z ról przypisano określone zadania, które osoba pełniąca daną rolę będzie wykonywała w ściśle określonej kolejności: Pracownik składa wniosek i przekazuje go do przełożonego. Jeśli wniosek jest zgodny z planem urlopowym, przełożony akceptuje wniosek, a specjalista ds. kadrowych wprowadza urlop do systemu i proces się kończy. Jeśli wniosek nie jest zgodny z planem menedżer podejmuje decyzję dotyczącą zgody na zmianę planu urlopowego. Jeśli takiej zgody nie da to proces się kończy. Jeśli natomiast taka zgoda jest, przyłożony modyfikuje plan urlopowy wraz z pracownikiem (działania równoległe),

a następnie oficjalnie akceptuje urlop i przekazuje informacje do specjalisty ds. kadrowych, który wprowadza urlop do systemu.

Mapa procesu to jednak nie całość dokumentacji związanej z jego opisem. Dodatkowo tworzymy tzw. macierz odpowiedzialności, która pozwala się zorientować, za co dana rola w procesie odpowiada. Dla procesu akceptacji wniosku urlopowego będzie to wyglądało w następujący sposób:

Uczestnik procesu	Zakres odpowiedzialności
Przełożony	Weryfikacja zgodności wniosku urlopowego z planem urlopowym Decyzja na temat dopuszczenia modyfikacji planu urlopowego Uzgodnienie z pracownikiem ewentualnej modyfikacji planu urlopowego Akceptacja wniosku urlopowego
Pracownik	Wypełnienie wniosku urlopowego i przekazanie przełożonemu Uzgodnienie z przełożonym ewentualnej modyfikacji planu urlopowego
Specjalista ds. kadrowych	Wprowadzenie urlopu do systemu kadrowego

Na tym etapie w grupie pracowników uczestniczących w mapowaniu procesu zaczyna się dostrzegać większe zrozumienie takiego podejścia do zarządzania firmą. Członkowie zespołu projektowego przestają patrzeć tylko na infrastrukturę przedsiębiorstwa oraz poszczególne stanowiska, a zaczynają widzieć sekwencję zdarzeń prowadzących do realizacji konkretnego celu oraz poszczególne role w tym procesie. Powoli buduje się świadomość procesowa.

Po zmapowaniu aktualnie realizowanego w firmie procesu przychodzi czas na określenie jego najłagodniejszych punktów i dokonanie zmian, których celem będzie np. ograniczenie liczby realizatorów procesu, skrócenie czasu jego przeprowadzenia poprzez likwidację wąskich gardeł, wykorzystanie nowoczesnych technologii, zatrudnienie lepiej wykwalifikowanych pracowników itp..

Czym jest proces personalny?

Proces personalny to pewien cykl – zarówno cykl życia pracownika w organizacji, ale też pewien cykl, w którym HR BP na bieżąco współpracuje z menedżerem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.



Jeśli w firmie istnieją mapy procesów HR to przy wdrażaniu nowego menedżera do pracy warto już na wstępie pokazać mu, co będzie się działo i przy jakich okazjach będzie współpracować ze swoim HR BP, czego może od niego oczekiwać i czego ten oczekiwać będzie od niego. Zaczynamy od planowania zatrudnienia, rekrutacji, adaptacji, spraw związanych z rozwojem, wartościowaniem stanowisk, aż po plany naprawcze, przygotowanie uzasadnienia do wypowiedzenia i odejście pracownika. Dobrze, gdy menedżer może zobaczyć mapy poszczególnych procesów i sprawdzić, na czym polega jego rola i czego może się spodziewać na poszczególnych etapach każdego z podprocesów.

Jeśli chodzi o procesy personalne to HR powinien być tzw. trendsetterem. Jeśli bowiem Dział HR wymaga od organizacji, żeby stała się bardziej procesowa, żeby się optymalizowała, żeby się skupiała na efektywności, to w pierwszej kolejności sam musi to zrobić. Początkiem może być zmapowanie całego procesu personalnego i jego poszczególnych podprocesów. W następnym kroku trzeba zaplanować szeroko zakrojoną komunikację do menedżerów firmy. Wprowadzenie podejścia procesowego w HR, może dać również doskonałą okazję do przeprowadzenia mini szkoleń dla kadry kierowniczej w zakresie poszczególnych podprocesów. Na przykład podczas wprowadzenia do procesu rekrutacji i selekcji możemy zwrócić uwagę menedżera na określone uregulowania zawarte w kodeksie pracy, przypomnieć i usystematyzować zasady istniejące w firmie (np. zasadą jest to, że zatrudniamy na okres próbny, druga umowa jest podpisywana na rok, a kolejna na czas określony, od momentu przyjęcia przez kandydata oferty do momentu zatrudnienia nie może minąć mniej niż dwa tygodnie, bo to nam pozwala przygotować stanowisko pracy, a jemu wykonać niezbędne badania lekarskie itd.). Podczas spotkania pokazujemy menedżerowi mapy procesu i definiujemy jego rolę.

Mapy procesów świetnie sprawdzają się również, jako element adaptacji nowego pracownika na dowolne stanowisko w firmie zarówno w przypadku rekrutacji wewnętrznej jak i zewnętrznej.

Jak opisać i zoptymalizować proces rekrutacji i selekcji (case study)?

Oczywiście proces rekrutacji i selekcji może w swoich szczegółach przebiegać bardzo różnie w różnych organizacjach. Zależy to od wielkości firmy, ale jeszcze bardziej od jej struktury oraz kultury organizacyjnej. Poniżej przedstawiona została przykładowa macierz odpowiedzialności w procesie rekrutacji w organizacji, która charakteryzuje się dużą dojrzałością procesową. Tu zasadniczą odpowiedzialność za rekrutację i selekcję ponosi HR BP, który realizuje proces wspólnie z bezpośrednim przełożonym stanowiska, na które poszukiwany jest kandydat, incydentalnie menedżerem wyższego szczebla oraz samym kandydatem.

Zadania HR BP:

- Wybór metody rekrutacji,
- Selekcja aplikacji kandydatów,
- Przeprowadzenie testów kompetencji (jeśli są przewidziane dla danego stanowiska),
- Przeprowadzenie rozmów z kandydatami (działanie równoległe prowadzone z menedżerem będącym bezpośrednim przełożonym stanowiska),
- Wybór kandydata do kolejnego etapu selekcji (działanie równoległe prowadzone z menedżerem będącym bezpośrednim przełożonym stanowiska),
- Przeprowadzenie testów osobowości (jeśli są przewidziane dla danego stanowiska),
- Przekazanie wyników selekcji menedżerowi będącemu bezpośrednim przełożonym stanowiska,
- Przygotowanie oferty dla kandydata wybranego przez menedżera,
- Przekazanie oferty menedżerowi,
- Poinformowanie kandydatów uczestniczących w selekcji o jej wyniku

Zadania menedżera będącego bezpośrednim przełożonym danego stanowiska:

- Wskazanie źródeł pozyskania aplikacji,
- Ocena wybranych przez HR BP aplikacji,
- Przesłanie rekomendacji do HR BP,
- Przeprowadzenie rozmów z kandydatami (działanie równoległe prowadzone z HR BP),
- Wybór kandydata do kolejnego etapu selekcji (działanie równoległe prowadzone z HR BP),
- Wybór kandydata na stanowisko,
- Przedstawienie warunków zatrudnienia,
- Przekazanie kandydatowi oferty pracy i dokumentów kadrowych,
- Odbiór od kandydata podpisanej oferty pracy i przekazanie jej HR BP.

Zadania menedżera wyższego szczebla:

- Weryfikacja kandydatów na wskazane w procedurze stanowiska,
- Przedstawienie opinii o w/w kandydatach.

Zadania kandydata:

- Złożenie aplikacji,
- Wykonanie testów (jeśli wymagane),
- Udział w spotkaniach rekrutacyjnych,
- Akceptacja bądź odrzucenie oferty

Rozpisany proces wyciąga nas z silosowego myślenia o rekrutacji i selekcji. Menedżer umiejscowiony w procesie, z wyraźnie zdefiniowanymi zadaniami i odpowiedzialnością nie może już traktować rekrutacji jako problemu Działu HR i nie może na niego zrzucić całej odpowiedzialności za jakość naboru pracowników. HR BP przypisany powiedzmy do Działu Sprzedaży nie może natomiast powiedzieć, że sprzedaż, produkt, docelowy klient i konkurencja nic go nie obchodzą, bo w przeciwnym razie nie będzie potrafił znaleźć kandydatów dobrze radzących sobie z wyzwaniami, jakim muszą stawiać czoła sprzedawcy.

Im mniejsza dojrzałość procesowa organizacji, tym większa tendencja do działania w silosach, potrzeba większego formalizowania działań i angażowania pracowników zajmujących wyższe stanowiska menedżerskie, do roli osób podejmujących poszczególne decyzje w procesie. W takich organizacjach pracownicy pełniące w procesie role wykonawcze często nie mają dostępu do informacji, bo nie posiadają uprawnień, aby samodzielnie po te informacje sięgać. W efekcie cały proces angażuje wiele osób, jest realizowany w długim czasie i pojawiają się w nim wąskie gardła oraz błędne decyzje spowodowane zatorami komunikacyjnymi.

Jak zadbać o jakość efektów uzyskiwanych w procesie rekrutacji i selekcji?

Impulsem do optymalizacji procesów często jest kryzys, spadek wyników, spektakularna wpadka. Nie musimy jednak czekać z działaniem na tak dramatyczne wydarzenia. Wystarczy, że będziemy regularnie monitorować i mierzyć poziom osiąganych celów. Jeśli okaże się, że w procesie rekrutacji i selekcji nie udaje nam się zatrudnić właściwych osób na właściwe stanowiska, zgodnie z prawem pracy oraz wewnętrznymi uregulowaniami w możliwie krótkim czasie, to oznacza, że warto jeszcze raz przyjrzeć się

sposobowi, w jaki to robimy i poszukać słabych punktów.

Podczas tworzenia mapy procesu, warto na przykład nanieść informacje dotyczące czasu trwania poszczególnych jego etapów. Uświadomienie sobie, jak długo realizujemy dane działanie często bywa wystarczającym impulsem do wprowadzenia zmiany.

Ważnym w procesie projektowania procesu jest ustalenie zbieżnych celów dla jego interesariuszy, tak aby wszyscy dążyli do tego samego. Koncentracja na indywidualnych KPI przypisanych do poszczególnych ról w procesie może nas zwieść na manowce. Jeśli bowiem specjalista z zespołu rekrutacji jest rozliczany z czasu, jaki poświęcił na obsadzenie wakatu, a HR BP za obsadzenie kandydata zgodnie z profilem stanowiskowym oraz obowiązującą siatką płac, to łatwo może dojść do konfliktu interesów.

Warto też policzyć ile proces nas kosztuje, ile czasu poświęcają na jego realizację osoby zajmujące wysoko opłacane stanowiska, ile osób bierze udział w procesie.

Nierzadko bywa, że proces jest bardzo dobrze zmapowany i opisany, niestety istnieje tylko na papierze. Przy jego optymalizacji nie będzie tu zatem chodziło o ponowne jego zdefiniowanie, czy też określenie ról i odpowiedzialności, a o egzekwowanie przestrzegania wyznaczonej ścieżki.

Aby proces skutecznie zrealizować i optymalizować konieczny jest wysoko umocowany właściciel procesu posiadający swój budżet oraz prawo do podejmowania kluczowych decyzji w ramach procesu, za którego prawidłowy przebieg odpowiada.

Inną metodą poprawy wyników procesu rekrutacji i selekcji może okazać się analiza przyczyn, dla których ludzie z naszej firmy odchodzą i na tej podstawie opracowanie nowego profilu idealnego kandydata. W wyniku naszej analizy może na przykład okazać się, że do tej pory nastawialiśmy się na zatrudnianie młodych, dynamicznych osób, pomimo że nie mamy w firmie stanowisk odpowiadających oczekiwaniom tego typu osób, bo charakter proponowanej u nas pracy bardziej wymaga dokładności i odporności na monotonię niż dynamizmu.

Z obserwacji wynika, że częstszym błędem przy zatrudnieniu jest przyjęcie do pracy osoby o niskim zaangażowaniu, niż osoby nieposiadającej wystarczającej wiedzy i umiejętności. Warto zatem sprawdzić dopasowanie kandydata do kultury organizacyjnej naszej firmy oraz zweryfikować jego zawodowe zainteresowania i aspiracje. Mogą nam

w tym pomóc testy osobowości, predyspozycji oraz motywacji.

Ważną umiejętnością osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie kandydatów okazuje się trafne identyfikowanie źródeł ich pozyskiwania. Rynek headhunterów na tyle się rozrósł, że ogłoszenia w prasie zaczynają być słabym narzędziem (odpowiada na nie coraz mniejsza liczba osób). Coraz cenniejsza okazuje się natomiast umiejętność docierania do tzw. biernych kandydatów, to jest takich, którzy aktywnie nie poszukują pracy, bo ją mają, ale są otwarci na nowe propozycje trafiające w ich aktualne potrzeby.

Bibliografia:

- Audyt personalny, Michael Hammer Harvard Business Review 10/2007
- Procesy biznesowe w praktyce. Projektowanie, testowanie, optymalizacja, Marek Piotrowski, Helion 2013

Autor opracowania:

Katarzyna Meysztowicz



tel. +48 790 300 575
e-mail: k.meysztowicz@tangerine.biz.pl
www.tangerine.biz.pl

O TANGERINE

Jesteśmy grupą profesjonalistów HR skoncentrowanych na tworzeniu środowiska pracy sprzyjającego osiągnięciu wysokich efektów biznesowych.

PODZAS REALIZACJI PROJEKTU MOŻESZ OD NAS OCZEKIWAĆ:

- ➔ Rzetelnej analizy środowiska biznesowego firmy.
- ➔ Rekomendacji działań odnoszących się do rzeczywistych przyczyn zdiagnozowanego problemu.
- ➔ Przygotowania wstępnej wersji rozwiązania i narzędzi.
- ➔ Wdrożenia finalnego rozwiązania.
- ➔ Weryfikacji i wprowadzenia udoskonaleń po 6 miesiącach od wdrożenia.

GWARANTUJEMY
niezawodność, nowoczesność
i użyteczność rozwiązań ZZL

Oferta Tangerine

Audyty HPI

Model HR BP

Grywalizacja

Model kompetencji

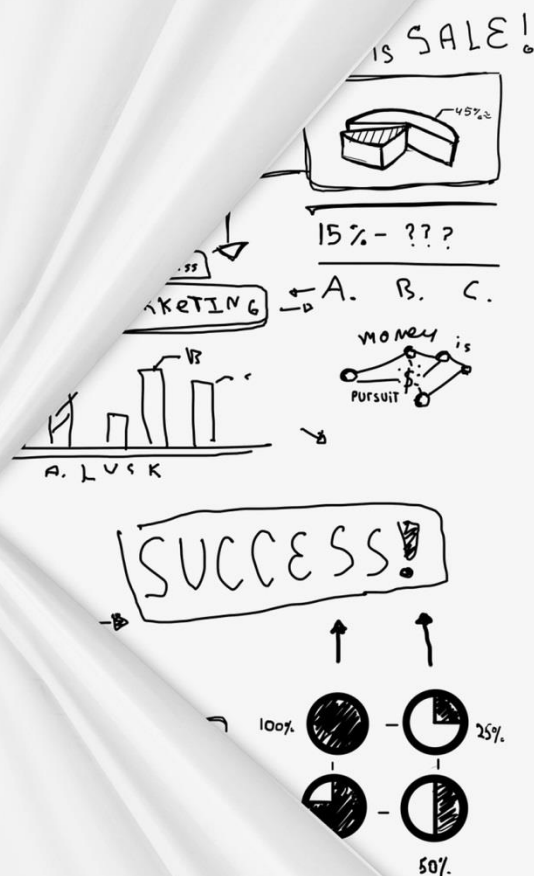
Model przywództwa

Procesy HR

- ☑ Opis stanowiska
- ☑ Rekrutacja/ selekcja
- ☑ Ocena okresowa
- ☑ Rozwój pracowników

Audyty personalny

- ☑ Test IP 121
- ☑ Badanie 360°
- ☑ AC/DC
- ☑ Testy kompetencyjne



WYBRANI KLIENCI, Z KTÓRYMI PRACOWALIŚMY:

Capital Service S.A. - „Akademia Zarządzania Capital Service S.A.”, British-American Tobacco S.A. - Projekt rozwoju Team Leaderów, badanie rozwoju kompetencji metodą DC, Alior Bank S.A. - audyt efektywności organizacyjnej w metodologii Human Performance Improvement, Asseco Poland S.A. - model kompetencji, Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o. - opracowanie modelu kompetencji i przeprowadzenie opisów stanowisk pracy, Tech Data Polska Sp. z o.o. - audyt efektywności organizacyjnej w metodologii Human Performance Improvement, Flextronics International Poland Sp. z o.o. - program rozwoju kompetencji, Fundacja Obserwatorium Zarządzania - „Profesjonalny Menedżer Kompetencji” - warsztaty dla menedżerów i specjalistów HR, Bilfinger Infrastructure S.A. - kompetencyjne opisy stanowisk pracy, First Data Polska S.A. - badanie opinii pracowników w metodologii Human Performance Improvement, Gemalto Sp. z o.o. - program rozwoju kompetencji metodą DC, Medicover Sp. z o.o. - badania metodą AC/DC, projekt rozwojowy „Sukcesja”, szkolenia w zakresie zarządzania przez kompetencje.