

Wdrożenie funkcji HR Business Partnera w GK Iglotex, czyli nie całkiem „proste historie”

Chęć rozwoju oraz zmiany organizacyjne skłoniły firmę GK Iglotex do przebudowy działu HR. Nowe wyzwania wymagały nowych rozwiązań i wdrożenia HR strategicznego. Jak przebiegał cały proces, z jakimi problemami mierzyła się organizacja i jakie wątpliwości zgłaszał zarząd?

**MARIA SAWICKA**

Ekspert HR z kilkunastoletnim doświadczeniem.
Praktyk w zakresie wdrażania rozwiązań w obszarze zarządzania
zasobami ludzkimi, m.in. zarządzania wynikami pracy, komunikacji
wewnętrznej i systemów motywacyjnych.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ♦ Jak przebiegał proces wdrażania funkcji HR BP w GK Iglotex?
- ♦ Jak HR przekonał zarząd do zainwestowania w reorganizację działu HR?
- ♦ Z jakimi trudnościami mierzył się dział HR w okresie transformacji?

Iglotex to nowoczesna, perspektywiczna i prężnie działająca organizacja, zatrudniająca ponad 3 tys. wykwalifikowanych pracowników, zarówno w administracji, fabrykach produkcyjnych, jak i w 20 regionalnych oddziałach dystrybucyjnych i sześciu cross-dockach. Historia GK Iglotex zaczyna się w 1983 r., kiedy państwo Małgorzata i Tadeusz Włodarczykowie założyli przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe z siedzibą w miejscowości Skórcz (woj. pomorskie). Początkowo firma zajmowała się tylko produkcją cukierniczą, później działalność poszerzono o produkcję i sprzedaż lodów. W 1991 r. dokonano przeprofilowania zakładu na produkcję mrożonych wyrobów kulinarnych (takich jak pizza i pierogi) oraz handel lodami i mrożonkami. Firma systematycznie zdobywała rynek, budowała kanały dystrybucji, inwestowała w rozbudowę infrastruktury produkcyjno-magazynowej, stworzyła nowoczesne laboratorium mikrobiologiczne.

W 2011 r. w wyniku konsolidacji trzech wiodących uczestników rynku dystrybucji i produkcji żywności mrożonej w Polsce, tj. Iglotex, Iglokrak oraz LMJ, powstała Grupa Kapitałowa Iglotex, część udziałów państwo Włodarczykowie zdecydowali się odsprzedać funduszowi inwestycyjnemu Penta. Polska jest jednym z kluczowych rynków, a udział polskich aktywów w portfelu Penty wynosi ponad 20%.

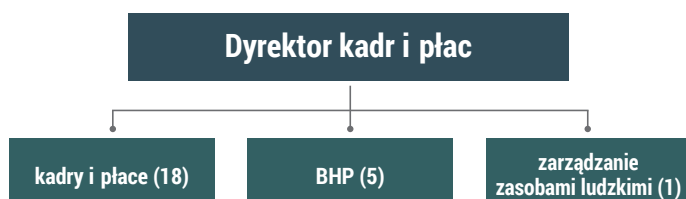
NOWA STRATEGIA FIRMY

W 2014 r. organizacja rozpoczęła prace nad nową strategią firmy, co było podyktowane coraz bardziej

wymagającym rynkiem i oczekiwaniami klientów co do dostarczania nowych rozwiązań w kanałach zarówno gastronomicznym, jak i detalicznym. Zostały sformułowane nowe cele strategiczne:

- lider poprzez wzrost konkurencyjności rynkowej,
 - niekwestionowany lider na detalicznym rynku żywności mrożonej w Polsce,
 - najbardziej rozpoznawalny dostawca gastronomii.
- Na podstawie strategii powstały też cele biznesowe na lata 2015–2017:
- wzrost sprzedaży o 60%,
 - osiągnięcie statusu „lidera rynku mrożonek”.

Sprostanie celom biznesowym wymagało szeroko zakrojonej transformacji organizacji, w tym zupełnie nowego podejścia w kwestii zarządzania kapitałem ludzkim. W chwili rozpoczęcia zmian brak było standardów menedżerskich, a HR ograniczał się do funkcji administracyjno-kadrowej. Perspektywa przyjętych celów była krótka, zmiany były gruntowne, postanowiono więc wesprzeć się doradcą zewnętrznym i zaprosić do współpracy firmę specjalizującą się w transformacji HR. Polityka personalna nie była zdefiniowana, dlatego trudne było opisanie procesów personalnych, które są realizowane w organizacji. Przed 1 stycznia 2015 r. nie było formalnie rozpisanej struktury organizacyjnej, a struktura HR obejmowała głównie HR operacyjny:



Jako punkt wyjścia do projektowania rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi potraktowano dogłębną analizę stanu obecnego, ze szczególnym uwzględnieniem propozycji wartości dla pracownika (EVP). Analiza ta wykazała, że:

- Grupa Iglotex w zakresie zarówno generowanych przychodów, jak i zysków na pracownika plasowała się względem grupy porównawczej w pierwszym kwartyle wyników, co oznaczało, iż przyjęte dotychczas rozwiązania organizacyjne, w tym polityka personalna przekładająca się na zaangażowanie i kompetencje pracowników, nie w pełni realizowała potencjał ekonomiczny organizacji.
- W zakresie polityki personalnej GK prezentowała praktyki skutkujące fluktuacją kadr na poziomie kilkakrotnie wyższym niż w badanej grupie porównawczej. Był to element niezwykle

wpływający na efektywność ekonomiczną organizacji, gdyż fluktuacja w sposób bezpośredni przekłada się nie tylko na erozję wartości marki pracodawcy, lecz także na zwiększenie kosztów operacyjnych oraz utracone korzyści rynkowe wynikające z błędów i wakatów. Jedną z przyczyn mogły być błędy w rekrutacji pracowników.

- Liczba szkoleń i nakłady na nie w Grupie Iglotex plasowały się znacząco poniżej grupy porównawczej, co oznaczało, że możliwość rozwoju zdecydowanie nie była czynnikiem atrakcyjnym dla obecnych i potencjalnych pracowników organizacji. Ponieważ Iglotex nie miało systemowych rozwiązań w obszarze rozwoju kompetencji, zachodziła również obawa, iż ich poziom był znacząco niższy niż u pracowników grupy porównawczej. Gdy nauka odbywa się wyłącznie poprzez doświadczenie, jej realny koszt jest znacznie wyższy.
- System szkoleniowy działający akcyjnie i intuicyjnie głównie w oparciu o środki z PFRON i UE nie był w stanie zbudować Kapitału Ludzkiego Organizacji, a tym samym zapewnić jej realizacji celów strategicznych i ciągłości biznesu. Niezbędne było stworzenie systemowych rozwiązań w tym zakresie oraz zbudowanie u menedżerów świadomości, że rozwój pracowników jest priorytetem równym realizacji bieżących wyników operacyjnych.
- Mimo powiązania wynagrodzenia z wynikami w obszarach operacyjnych, co jest korzystnie odbierane przez pracowników, zmniejsza absencję i zwiększa efektywność, mapa motywacji nie pokrywała całości organizacji. Przeciętne wynagrodzenie plasujące się w dolnej części najniższego kwartyla oraz brak benefitów pracowniczych (takich jak opieka medyczna, karta sportowa i inne) powodowały, iż Grupa Iglotex nie była postrzegana jako atrakcyjny pracodawca, co mogło znacząco utrudniać zatrzymanie i pozyskanie utalentowanych i kompetentnych pracowników poniżej 45. roku życia.
- Przy obsadzie wakatów organizacja korzystała głównie z rekrutacji zewnętrznych, co było odbierane przez pracowników jako ograniczenie szans na awans wewnętrzny i dalszy rozwój. W organizacji nie istniały żadne formalne kryteria wyceny potencjału/kompetencji czy talentu, o ewentualnym awansie decydowały zatem wprost wyniki lub subiektywne uznanie.

Nie bez znaczenia była również konkluzja, że dział HR w Grupie Kapitałowej Iglotex występował jedynie w funkcji eksperta administracji, realizując operacyjne

◆ **Tab. 1.** Argumenty działu HR

OBAWY ZARZĄDU	ARGUMENTY DZIAŁU HR
Jaką wartość dla biznesu przyniesie nowa funkcja?	Wsparcie partnerów biznesowych przez HR Business Partnera (HRBP) ułatwi: - Osiągnięcie pożądanego poziomu wskaźników wynikających z celów biznesowych, wymagań prawa pracy oraz pożądanego kultury organizacyjnej (np. KPI operacyjne, wskaźnik wykorzystania urlopów, poziom fluktuacji na stanowiskach kierowniczych w zespołach sprzedażowych, poziom satysfakcji pracowników ze współpracy z przełożonymi, ocena przywództwa itp.). - Jakościową realizację funkcji menedżera (w zakresie HR). - Komunikację i realizację zmian organizacyjnych. - Identyfikację i eliminację problemów pracowniczych
Jaką HRBP będzie miał rolę? Za co właściwie będzie odpowiedzialny?	- Bieżące wsparcie menedżerów w zakresie zadań związanych z zarządzaniem personelem (rekrutacja, rozwój i identyfikacja talentów, konflikty oraz trudne sytuacje, praktyki menedżerskie). - Wdrożenie opracowanych przez dział HR rozwiązań w poszczególnych jednostkach organizacyjnych firmy (np. okresowej oceny pracowników). - Reagowanie na potrzeby biznesu oraz pomoc w generowaniu rozwiązań problemów zgłaszanych przez menedżerów (np. organizacja pracy w regionie, obsada stanowisk do projektu, ocena 360° itp.)
Jak będzie wyglądała bieżąca współpraca z biznesem?	HRBP wraz z partnerem biznesowym ustali zakres, częstotliwość i formę komunikacji, tak aby funkcja HRBP mogła z jednej strony wspierać konkretne potrzeby biznesu, a z drugiej oczekiwany poziom kultury organizacyjnej i standardy realizacji procesów personalnych
Czy biznes nie będzie postrzegał tej funkcji jako audytu wewnętrznego?	W dużej mierze zależy to od dojrzałości obu stron. Role HRBP zostaną powierzone dojrzałym już zawodowo profesjonalistom, którzy zostaną odpowiednio przygotowani merytorycznie i interpersonalnie. Jeśli HRBP okaże się profesjonalistą, a jego rekomendacje będą skuteczne, zyska zaufanie biznesu i mandat do współprojektowania i wdrażania zmian
Wdrożenie funkcji HRBP wygeneruje duże koszty, które wejdą w wynik EBITDA	Funkcja HRBP zastąpi licznych specjalistów zewnętrznych z pojedynczych dziedzin na rzecz jednego stanowiska wewnętrznego, co podniesie efektywność kosztową danej jednostki biznesowej, a w praktyce oznaczać będzie lepsze dopasowanie do specyfiki organizacji, większą orientację na klienta wewnętrznego, adaptację rozwiązań HR odpowiadającą na zmieniające się priorytety i potrzeby firmy

Źródło: opracowanie własne.

zadania wynikające z funkcji kadrowo-płacowej oraz odpowiadając na bieżące zapotrzebowania na kadrę. Działania w zakresie rekrutacji i szkoleń obejmowały perspektywę krótkoterminową, skupioną na potrzebach pojawiających się „tu i teraz”. HR był raczej realizatorem niż kreatorem. Bardziej mierzył i monitorował stan obecny oraz obowiązujące procedury i polityki, niż tworzył i wdrażał rozwiązania wspierające realizację strategicznych celów organizacji.

WYZWANIA I OBAWY

Firma, bogatsza o wyniki wewnętrznych analiz, rozpoczęła etap rozwoju funkcji HR, adekwatnej do postawionych wyzwań biznesowych.

Najważniejsze na tym etapie okazało się:

- zrozumienie specyfiki i potrzeb biznesowych organizacji,
- zdefiniowanie konkretnych i mierzalnych celów nastawionych na efekt,
- stawianie na wdrażanie praktycznych rozwiązań,
- postawienie na celowość działań – liczyć i komunikować wyniki,
- działanie procesowo, nie funkcjonalnie,
- zajęcie się obszarami efektywności i zarządzania zmianą.

Wynikiem skonfrontowania postawionych wyzwań biznesowych i przeprowadzonej analizy była propozycja rozwoju funkcji HR, którą przedstawiono zarządowi. Zrozumienie przez zarząd konieczności wsparcia przez HR działań biznesowych było wysokie, niemniej jednak z dużym zaskoczeniem spotkała się przedstawiona propozycja budżetowa. Postanowiono więc przyrzeć się jej raz jeszcze i wspólnie z menedżerami przeanalizować krok po kroku potrzeby związane z planowanym rozwojem biznesu. Przedsiębiorstwo było w przededniu zmiany modelu biznesowego i struktury organizacyjnej oraz przed wdrożeniem projektów strategicznych, np. ERP, TPM, LEAN. Firma rozumiała konieczność zapewnienia zasobów do realizacji strategii, stworzenia kultury organizacyjnej, która będzie budowała zaangażowanie pracowników, rozwój przywództwa oraz szkolenia, w celu rozwijania w GK kompetencji, niezbędnych do odniesienia sukcesu rynkowego. Konieczne było utworzenie funkcji, która będzie mieściła się w akceptowalnym budżecie i realnie wspierała transformację.

TRANSFORMACJA FUNKCJI HR

Po burzliwych dyskusjach wypracowany został konsensus, który zakładał:

1. Dostosowanie struktury HR do skali i ambicji organizacji:
 - wyodrębnienie działu ZZL jako odrębnej komórki operacyjnej i budżetowej,
 - powołanie centrów kompetencyjnych (wsparcie procesu rekrutacji i selekcji, employer branding, oceny pracowniczej, komunikacji wewnętrznej, szkoleń i rozwoju),
 - powołanie struktury HR Business Partneringu dla obszarów: sprzedaży i dystrybucji, produkcji oraz administracji.



2. Wdrożenie procesów i standardów działania w zakresie:
 - rekrutacji z uwzględnieniem rekrutacji wewnętrznej,
 - oceny pracowniczej uwzględniającej cele operacyjne oraz wartości,
 - systemowego zarządzania talentem.
3. Budowanie wizerunku developera kapitału ludzkiego poprzez edukację kadry menedżerskiej w obszarze praktyk zarządzania nastawionego na wysoką efektywność i zaangażowanie pracowników:
 - studia podyplomowe „Akademia Lidera Iglotex” dla dyrektorów oraz wybranych talentów,
 - szkolenia menedżerskie dla kierowników,
 - szkolenia kompetencyjne dla pracowników operacyjnych.
4. Wzmocnienie integracji podmiotów Grupy i tożsamości zawodowej pracowników poprzez:
 - rozwój systemowej komunikacji wewnętrznej (z wykorzystaniem mediów typu intranet) i jej kaskadowania,
 - eventy i zajęcia integracyjne,
 - akcje CSR z udziałem pracowników.

Transformacja funkcji HR polegała na przeniesieniu ciężaru z HR operacyjnego (realizującego dotychczas bieżące zadania operacyjne i pełniącego wyłącznie funkcję wsparcia dla menedżerów) na HR strategiczny, który miał być kreatorem rozwiązań zabezpieczających interesy biznesu i wykraczających poza pojawiające się *ad hoc* zapotrzebowania, skupiając się na perspektywie długookresowej.

CELE I DZIAŁANIA HR BUSINESS PARTNERA

Głównym celem HR Business Partnerów miało być wsparcie obsługiwanego biznesu w realizacji celów operacyjnych. Ich działania miały zapewnić:

1. Aktywne wsparcie poprzez doradztwo dla dyrektorów i podległych im menedżerów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w obszarach:
 - rekrutacji (wsparcie przy rozmowach rekrutacyjnych, określanie krytycznych kompetencji na kluczowych stanowiskach w pionie, wsparcie przy budowie modelu kluczowych kompetencji dla danego obszaru biznesowego),
 - szkoleń (doradztwo w doborze zakresów, form i metod szkoleniowych dla menedżerów oraz poszczególnych obszarów biznesowych),
 - rozwoju (budowa programów zaangażowania pracowników do realizacji celów biznesowych),
 - zmiany (wsparcie w transformacji, nowych inicjatywach biznesowych).
2. Dostosowanie i dobór procesów oraz narzędzi HR do rozwoju biznesu:
 - program zarządzania talentami,
 - okresowa ocena pracowników,
 - plany sukcesji,
 - kultura organizacji zorientowana na klienta wewnętrznego i zewnętrznego,
 - przywództwo jako model efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Integrację obsługiwanego regionu/zakładu produkcyjnego oraz gruntowanie wartości organizacyjnych: jakość, satysfakcja klienta, uczciwość, szacunek, odpowiedzialność społeczna i ekologiczna, innowacyjność.
4. Realizację centralnej polityki HR oraz projektów z nią powiązanych.

Działania HRBP miały skupić się na byciu partnerem strategicznym dla biznesu, co oznacza z jednej strony doskonałe rozumienie, w jakim otoczeniu biznesowym funkcjonuje organizacja, z drugiej zaś realizowanie polityki personalnej w taki sposób, by posiadane przez Grupę Iglotex zasoby (ludzie, ich wiedza, umiejętności i doświadczenie) były w stanie osiągnąć założone cele. Zadaniem HR Business Partnera miało być także poznanie biznesu poprzez m.in. uczestnictwo w spotkaniach operacyjnych (nawet tych, które na pierwszy rzut oka nie dotyczą aktywności z obszaru HR) oraz rekomendowanie menedżerom praktycznych i skutecznych rozwiązań w zakresie zarządzania i kształtowania relacji z pracownikami. Punktem wyjścia dla tych rekomendacji miały być bieżące potrzeby business unitu, którym się on opiekuje.

HR Business Partner miał odnaleźć się w wielu rolach jednocześnie:

- doradcy dla biznesu (strateg),
- Project Managera dostrzegającego potrzeby, rekomendującego rozwiązania i wdrażającego procesy wspierające realizację celów strategicznych (agent zmian),
- konsultanta z obszaru podstawowych przepisów prawa pracy (ekspert administracji),
- regulatora ładu organizacyjnego, który jest blisko nie tylko biznesu, lecz także ludzi pracujących dla organizacji (rzecznik pracowników).

CENTRUM KOMPETENCYJNE

Zaplecem operacyjnym i koncepcyjnym HR Business Partneringu zostało centrum kompetencyjne, którego głównym zadaniem było projektowanie rozwiązań i bieżąca obsługa procesów, takich jak rekrutacja i selekcja, employer branding, ocena pracowniczka, komunikacja wewnętrzna, szkolenia i rozwój oraz wsparcie HR Business Partnera w ich realizacji w terenie. Centrum jest odpowiedzialne za przygotowanie propozycji, które odpowiadają na potrzeby biznesu, zdiagnozowane przez HRBP. Wdrożeniem i egzekucją realizacji przez menedżerów założeń polityki personalnej zajmuje się HR Business Partner.

W zakresie prawa pracy wsparcie eksperckie dla HRBP stanowi HR operacyjny (wcześniej kadry i płace). Menedżerowie zgłaszali potrzebę tzw. jednego okienka, dlatego pierwszą linię stanowi HR Business Partner i on rekomenduje rozwiązania optymalne z punktu widzenia realizacji celu. Dział administracji personalnej odpowiedzialny jest za stworzenie procedur i standardów działania w sytuacjach typowych oraz niestandardowych, które miałyby na celu uporządkowanie decyzji podejmowanych przez menedżerów w zakresie zatrudniania i rozwiązywania stosunku pracy. W ramach współpracy z HR Business Partnerem HR operacyjne dostarcza twardych danych z zakresu kontrolingu personalnego, takich jak: rotacja, poziom absencji czy wskaźnik wykorzystania urlopów.

REALIZACJA STRATEGII

Zgodnie z założeniami, wdrożenie funkcji HR Business Partnera miało wesprzeć realizację założeń strategicznych organizacji. Istotne zatem jest zaplanowanie działań, które w pierwszej kolejności będą miały na nie wpływ:

- zmniejszenie poziomu fluktuacji,
- podniesienie poziomu rekrutacji wewnętrznych,
- wprowadzenie ścieżek kariery i sukcesji, a w konsekwencji wzrost przychodów w przeliczeniu na pracownika.

Realizacja postawionych celów to kilkunastomiesięczny proces wymagający ze strony osób zatrudnionych na stanowisku HRBP umiejętności prowadzenia projektów, dążenia do rezultatów, współpracy wewnątrzfirmowej oraz rozumienia biznesu. Zaplanowano adekwatną liczbę HRBP, biorąc pod uwagę liczbę osób zatrudnionych; na jednego HRBP średnio miało przypadać 300 klientów wewnętrznych.

Działania HR BP miały skupić się na byciu partnerem strategicznym dla biznesu, co oznacza z jednej strony doskonałe rozumienie, w jakim otoczeniu biznesowym funkcjonuje organizacja, z drugiej zaś realizowanie polityki personalnej w taki sposób, by posiadane przez Grupę Iglotex zasoby (ludzie, ich wiedza, umiejętności i doświadczenie) były w stanie osiągnąć założone cele.

Wdrożenie funkcji HRBP to nie tylko wdrożenie nowych stanowisk i funkcji, lecz także zmiana kulturowa w organizacji. W przypadku tak złożonego projektu proces wdrożenia musiał zostać rozbity na trzy etapy:

- Etap I: przygotowanie założeń projektu oraz uzyskanie akceptacji.
- Etap II: start projektu, rekrutacja, komunikacja do organizacji, przygotowanie obszarów pod nową strategię działań, wypracowanie zasad współpracy, określenie priorytetów.
- Etap III: wdrożenie osób na stanowiska HRBP, realizacja założeń, podsumowanie projektu.

Czas wdrożenia HRBP został zaplanowany na sześć miesięcy. Pojawiła się obawa, że wdrażanie kolejnego projektu w burzliwym okresie transformacji organizacji może negatywnie wpłynąć na efektywność wdrażanych zmian. Kluczowe było to, aby dobrze przygotować się do zmiany, którą wywołał projekt wdrożenia funkcji HRBP poprzez określenie wszystkich możliwych do pojawienia się ryzyk. Przy wdrażaniu funkcji HRBP zdefiniowano potencjalne zagrożenia:

- określenie zbyt ambitnych terminów, co mogło spowodować niewłaściwą komunikację, błędy

ETAP 1

1

KROK

Udowodnienie, że zmiana jest pilna

- Uzgodnienie potrzeb: akceptacja przez zarząd potrzebny w organizacji
- Przedstawienie i omówienie korzyści z wprowadzenia projektu z kluczowymi osobami danych obszarów biznesowych

2

KROK

Zbudowanie silnej koalicji

- Ustalenie zasobów koniecznych do prowadzenia projektów, wybranie osób do grupy projektowej
- Wyłonienie i zaproszenie do grupy „ambasadorów zmiany”

3

KROK

Przekazanie wizji i strategii

- Wypracowanie założeń projektu i korzyści dla organizacji, poszczególnych obszarów
- Przedstawienie założeń strategicznych projektu, uzyskanie akceptacji zarządu oraz przedstawicieli obszarów biznesowych
- Utworzenie grupy projektowej

ETAP 2

4

KROK

Przekazanie wizji ludziom

- Komunikacja strategii i planu działań projektu oraz składu grupy projektowej
- Spotkania z menedżerami/pracownikami obszarów/informacja mailowa/intranet
- Wdrożenie planu bieżącej komunikacji zapewniającej przepływ informacji o statucie projektu

5

KROK

Zachęcanie do działań na szerszą skalę

- Zaproszenie osób chętnych do współpracy, podział zadań
- Przygotowanie „miejsc” w obszarach biznesowych, praca z obecnym działem HR nad reorganizacją procesu

6

KROK

Zapewnienie krótkookresowych sukcesów

- Zaproszenie osób chętnych do współpracy, podział zadań
- Przygotowanie „miejsc” w obszarach biznesowych, praca z obecnym działem HR nad reorganizacją procesu

operacyjne i w efekcie negatywny ich odbiór w organizacji,

- niejasno określona i przekazana rola funkcji kadry menedżerskiej – brak rozumienia i wiedzy mógłby doprowadzić do postrzegania HRBP jako tylko dodatkowego pracownika obecnego działu kadr i płac, a nie partnera w biznesie,
- zmiany organizacyjne w dziale HR mogące powodować spowolnienie działań i zwiększenie czasu oczekiwania na zgłaszane potrzeby, a w rezultacie obarczenie winą HRBP,
- opór pracowników obecnego działu HR przed zmianą, nowymi obowiązkami, większą ilością pracy itp.,
- pomijanie HRBP w ważnych kwestiach, celach, komunikacji, spowodowane starymi nawykami,
- nastawienie HRBP na realizację celów długofalowych, strategicznych, a tym samym oddalenie od codziennych zadań, problemów i potrzeb,
- brak planu działania uwzględniającego reakcje na wprowadzenie zmian oraz brak znajomości faz i przyporządkowanych im zachowań – ogromny wpływ na powodzenie zmiany.

Zagospodarowanie ryzyk wymagało przyjrzenia się fazom zmian i reakcjom im towarzyszącym. Wymagało także opracowania zasad skutecznej komunikacji, określenia sposobów zarządzania pojawiającymi się konfliktami, a także określenia zasad dla negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Do tej pory organizacja nie wypracowała takich zasad, HR nie podejmował się roli ani negocjatora, ani mediatora, a zarządzanie konfliktem przybierało formę „gaszenia pożarów”. Ważnym elementem wdrożenia była również komunikacja powstania funkcji dla biznesu.

NOWY MODEL BIZNESOWY A OSIĄGANE WYNIKI

Dzięki zaangażowaniu i determinacji zespołu HR dzisiaj Grupa Kapitałowa Iglotex działa w nowym modelu biznesowym: projekty strategiczne są w toku, stanowiska są opisane i zwartościowane w nowej strukturze, wdrożone jest zarządzanie wynikami pracy.

Od początku wdrożenia funkcji systematycznie mierzone są efekty pracy HRBP. W pierwszej kolejności skupiono się na wskaźnikach:

- HCROI ($HCROI = [P - (KO - CKP)] / CKP$; P = przychody, KO = koszty operacyjne, CKP = całkowite koszty pracy),
- wskaźnik fluktuacji (% osób, które odeszły z organizacji, bez względu na przyczynę w odniesieniu do wszystkich zatrudnionych),

ETAP 3

7

KROK

Utrwalenie zwycięstwa i wprowadzenie dalszych zmian

- Przedstawienie nowo zatrudnionych osób na stanowisku HRBP organizacji (e-mail, intranet, spotkania w obszarach)
- Wdrożenie, przekazanie celów
- Utrzymanie komunikacji i przepływu informacji, komunikacja pierwszych zmian i ich korzyści

8

KROK

Utrwalenie nowej metody w kulturze firmy

- Budowanie kultury współpracy poprzez aktywne działanie HRBP oraz konsultacje, budowanie „mieszanych” zespołów projektowych
- Ewaluacja projektu w 2Q pracy HRBP
- Komunikacja sukcesów, zagrożeń, rekomendacji zmian
- Uwzględnienie w nowych działaniach komunikacji sukcesów, podejmowanych działań

- skuteczność rekrutacji (liczona w dniach, suma dni rekrutacji od momentu zgłoszenia potrzeby do zatrudnienia kandydata),

- NPS szkoleń, realizowanych przez HRBP warsztatów i szkoleń (Net Promotore Score – tzw. Wskaźnik „czy godne polecenia?”).

Realizacja postawionych celów to kilkunastomiesięczny proces wymagający ze strony osób zatrudnionych na stanowisku HRBP umiejętności prowadzenia projektów, dążenia do rezultatów, współpracy wewnątrzfirmowej oraz rozumienia biznesu.

Nie bez znaczenia jest również wynik biznesowy obsługiwanego obszaru. Zakład z satysfakcją obserwuje jego systematyczną poprawę.

Mimo początkowych obaw i trudności, udało się zbudować w Grupie Kapitałowej funkcję partnera biznesowego w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, który w dobie transformacji organizacji odgrywał znaczącą rolę. ♦

REKLAMA

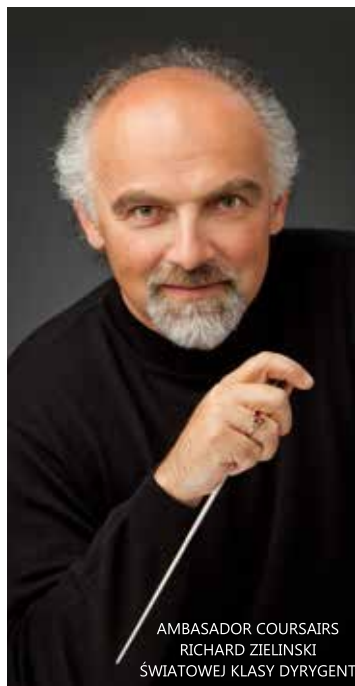


Uczymy się gdy
biegamy

Uczymy się razem,
tam gdzie chcemy



Różnice pokoleniowe
nie istnieją



AMBASADOR COURSAIRS
RICHARD ZIELINSKI
ŚWIATOWEJ KLASY DYRYGENT

„WIEDZA
JEST
WSZYSTKIM”

RICHARD ZIELINSKI

JEDYNA
MOBILNA
PLATFORMA
EDUKACJI
ZESPOŁÓW
Z GWARANCJĄ
SKUTECZNOŚCI



COURSAIRS

coursairs.pl