

Budowanie strategicznego partnerstwa biznesowego

Czy Twoja organizacja jest na to gotowa?

W dobie rosnącego dostępu do zasobów, technologii i finansów to, co decyduje o końcowym sukcesie lub porażce przedsięwzięcia to właśnie ludzie. Dla organizacji oznacza to, że aby planować wzrost potrzebuje odpowiednio przygotowanych specjalistów z zakresu Human Resources – a najlepiej takich, którzy dobrze rozumieją i wspierają zarząd w ich działaniach. Czy aby na pewno tak właśnie jest?

Z badań przeprowadzonych przez firmę Deloitte wynika, że mniej niż 8% szefów HR ma pewność, że ich zespoły mają wszelkie umiejętności potrzebne do sprostania wyzwaniom biznesu. Oceny ze strony osób zarządzających nie są już takie przytłaczające. Ciągłe jednak aż 42% zarządzających uważa, że zespoły HR nie dostarczają oczekiwanych wyników. Oznacza to nie mniej nie więcej to, że od 40% do ponad 90% specjalistów HR pełni raczej rolę wyrobników pomagających w realizacji konkretnych przedsięwzięć polityki personalnej takich jak rekrutacja, szkolenia pracowników etc. nie mając pewności czy to robi będzie docenione. Doświadczenia wielu organizacji niestety potwierdzają tę tezę. Profesjonaliści HR okazują się raczej specjalistami od dość wąskich, technicznych kwestii takich jak przygotowanie i realizacja systemu ocen, prowadzenie projektów szkoleniowych etc. Jeśli jednak zaczynamy myśleć o takich zagadnieniach jak przełożenie podejmowanych działań na konkretne efekty, to z reguły decydującą rolę w dyskusji odgrywa kadra menedżerska i zarządzająca. Jeśli zapytamy menedżerów HR: „czy HR przyczynia się do rozwoju organizacji?” to 63% z nich odpowiada że „zdecydowanie tak”. Jeśli jednak to samo pytanie zadamy przedstawicielom kadry zarządzającej i menedżerskiej to pozytywnie (czyli „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”) odpowiada raptem 21% pytanym – czyli 1/3 tego co przedstawiciele HR. Dysproporcja jest nie tylko duża ale także niepokojąca. Oznacza bowiem, że gdyby zaproponowano zarządom likwidację jakiegoś działu to prawdopodobnie jednym z pierwszych pomysłów byłby dział HR.

Budowanie efektywnego partnerstwa biznesowego

Jeśli jednak HR Business Partner miałby przyczynić się do realizacji celów firmy i/lub jednostki organizacyjnej to całkowicie musiałaby zmienić się rola osób wchodzących w tę funkcję. Tymczasem coraz częściej spotykamy osoby, które przedstawiają się jako HR Business Partner, a próbują robić dokładnie to samo, co kilka czy nawet kilkanaście lat temu. Jedno z możliwych wytłumaczeń takiego stanu rzeczy wynika z analizy kompetencji specjalistów HR, którzy pretendują do tego, aby być HR Business Partnerami. Zmiana roli wymaga zmiany zakresu zadań (i nazwy na wizytówce), ale przede wszystkim zrozumienia specyfiki biznesu. **HR Business Partner powinien być przede wszystkim reprezentantem swojej części biznesu.** Powinien zatem rozumieć procesy, które decydują o funkcjonowaniu tej części organizacji.

Na ile nasza organizacja jest gotowa do wykorzystania modelu HR Business Partnera?

W budowaniu partnerstwa biznesowego ważne jest nie tylko przygotowanie i gotowość samego HR Business Partnera, lecz także gotowość samego biznesu do tego typu relacji. Nie można bowiem być partnerem dla kogoś (lub czegoś) kto takiego partnerstwa nie chce, nie rozumie etc. Jednakże, coraz

więcej polskich organizacji chce mieć u siebie HR Business Partnerów. Jeszcze 10 lat temu była to nowość. Obecnie, duże organizacje zatrudniają często kilkudziesięciu HR Business Partnerów. Takie szybkie wdrożenia mogą jednak być dość powierzchowne i polegać głównie na przeformułowaniu nazwy stanowiska i jego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej. Jeśli nie idą za tym odpowiednie kompetencje HR Business Partnera oraz przygotowanie samej organizacji (pracowników, menedżerów, kultury pracy etc.), to właściwie nic się nie zmienia.

Fragment artykułu opublikowanego w Magazynie HR Business Partner 1/2017

Grzegorz Filipowicz

Ekspert ZZL z 27 letnim doświadczeniem w obszarze rozwoju zawodowego, systemów kompetencji oraz zarządzania efektywnością. Business Partner w ForFuture oraz Assec Data Systems. Prezes Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner. Autor kilku książek, licznych publikacji oraz narzędzi HRMS.