

HRBP - Strategiczny Partner w biznesie/ Profesjonalny konsultant HR

ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNE

- Grupa docelowa: HRBP
- Liczba osób: do 30, sugerowany podział na 3 grupy szkoleniowe
- Czas trwania projektu: 6-8 m-cy
- Forma pracy: online



ZAŁOŻENIA MERYTORYCZNE PROJEKTU

Dotychczasowe spojrzenie na działy personalne w firmach zmienia na się na przestrzeni ostatnich lat. Jeszcze nie tak dawno HR był postrzegany jedynie w kontekście kosztów, jakie generuje, a praca konsultantów wydawała się większości menedżerów oderwana od ich rzeczywistości biznesowej, a przez to niepotrzebna.

Dzisiaj konsultanci HR zajmują coraz ważniejszą i bardziej kluczową pozycję w organizacjach. Stają się partnerami, doradcami w biznesie. To wymaga od nich rozwijania nowych kompetencji oraz kształtowania umiejętności strategicznego spojrzenia na stojące przed HR zadania.

Profesjonalny Konsultant HR wspierający biznes jest wg koncepcji D. Ulricha:



- Jak zostać HR Biznes Partnerem z prawdziwego zdarzenia?
- Jak budować swoją pozycję w organizacji?
- Jak rozmawiać z menedżerami realizującymi twarde cele biznesowe o miękkiej stronie zarządzania? Jak wspierać, inspirować i rozwijać biznes na równi z innymi działami w organizacji?

Poniższy projekt pozwala łączyć rozwój kompetencji twardych – narzędzi i metod oraz miękkich – stylu pracy i komunikacji Konsultantów HR.

CELE PROJEKTU

Podczas szkolenia Uczestnicy:

- Nauczą się budować pozycję Konsultanta HR w procesie przygotowania, realizacji oraz ewaluacji działań HR-owych w organizacji.
- Dowiedzą się jak skutecznie weryfikować zapotrzebowania ze strony biznesu.
- Nauczą się tworzyć wiarygodne i uzasadnione biznesowo plany długofalowej współpracy w zakresie szkoleń i rozwoju pracowników.
- Otrzymają pomocne narzędzia do planowania i realizacji działań szkoleniowo – rozwojowych.
- Poznają narzędzia do rozwiązywania problemów i konfliktów, prowadzenia trudnych rozmów z menedżerami i pracownikami, kluczowe elementy mediacji.
- Będą wsparciem w okresie pandemii – zarządzania negatywnymi emocjami, organizacją zdalnej lub hybrydowej pracy, zdalną komunikacją.
- Nauczą się jak wzmacniać poczucie w biznesie, że HR jest partnerem budującym wartość

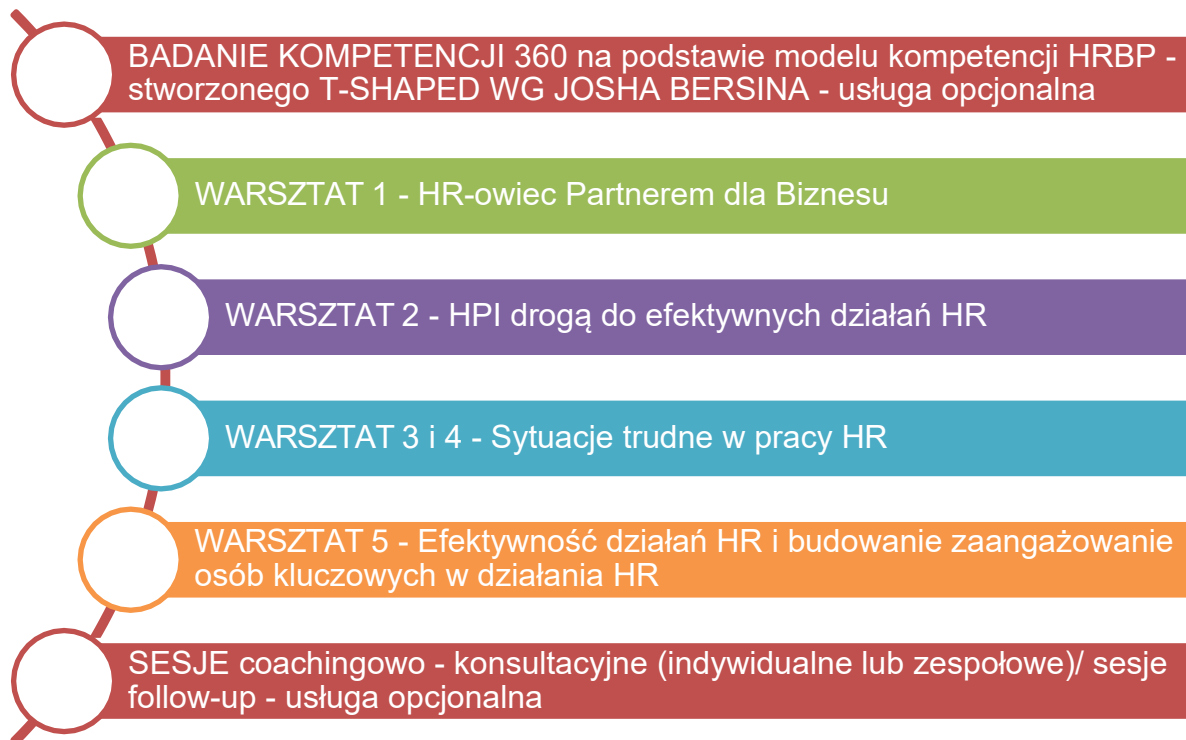
biznesową.

KURS HR BIZNES PARTNER/ PROFESJONALNY KONSULTANT HR

- Przygotowanie pracowników ze zróżnicowanym doświadczeniem w obszarze HR do roli strategicznego partnera biznesu.
- Zdiagnozuje poziom kompetencji HRBP Uczestników, wyznaczy plan rozwoju.
- Dostarcza wiedzy merytorycznej oraz praktycznych narzędzi i metod w pracy HR BP.
- Przygotowuje pracowników do sprawnego wspierania kadry kierowniczej i pracowników w realizowaniu ich celów.
- Przygotowanie do wspierania kadry kierowniczej w procesach dotyczących zarządzania ludźmi, rozwiązywania sytuacji trudnych, motywowaniu itp.

Realizacja projektu

Aby skutecznie osiągnąć cele założone w projekcie proponujemy Państwu następującą formułę pracy:



Zapewniamy platformy do prowadzenia szkoleń online, korzystamy z zoom, webex, pakietu 365 i wielu innych aplikacji typu miro, mentimeter, jamboard, padlet itp., dzięki czemu Uczestnicy nie czują praktycznie różnicy pomiędzy szkoleniami na sali, a wersją zdalną.

Przed każdym warsztatem Uczestnicy otrzymają prework – artykuł do przeczytania / test do rozwiązania / film do obejrzenia.

Każdy warsztat będzie kończył się zakontraktowaniem kluczowych działań rozwojowych (IPD). Taka formuła pozwoli Uczestnikom przećwiczyć nabyte podczas warsztatu umiejętności, zweryfikować ich przydatność w codziennej pracy, a następnie poszukać rozwiązań/inspiracji dla pojawiających potencjalnych trudności w ich stosowaniu.



Dodatkowo po 2 module Uczestnicy otrzymają dostęp do kursu online Model DiSC, a po 4 do kursu SEDNO Komunikacji (5 lekcji video + Zeszyty Ćwiczeń).

BADANIE KOMPETENCJI 360 HRBP WG JOSH BERSINA

Model budowy kompetencji specjalistów HR przedstawia Josh Bersin w ramach Josh Bersin Academy (JBA). Za największe obecnie wyzwanie dla służby HR uważa on konieczność skupienia się na „projektowaniu doświadczenia”. Zaleca porzucić myślenie o HR jako funkcji, tworzącej „programy”, którymi będą posługiwać się pracownicy. Uważa, że należy teraz projektować i oferować „doświadczenia”, dokładnie tak, jak jest to robione wobec klientów organizacji. Ta potrzeba prowadzi do zupełnie innej organizacji działu HR, sposobu pracy zespołu i wymagań wobec zespołu HR.

Bersin uważa, że transformacja HR będzie przebiegać podobnie do tego, co stało się w zespołach programistów softwareowych. Obecnie potrzebny jest nie model „wodospadu” w projektowaniu rozwiązań HR, ale praca w małych zespołach dedykowanych poszczególnym elementom problemu, opracowywanie rozwiązań poprzez iteracje, opracowywanie rozwiązań „dostatecznie dobrych na teraz” wspólnie z biznesem, by potem je doskonalić w procesie korzystania. Do tego, podobnie jak w działach IT, potrzebny będzie departament / zespół operacyjny zarządzający stałym wsparciem, analizami i doskonaleniem rozwiązań.

Opierając się na doświadczeniach branży IT, gdzie istnieje rola „Full -stack inżyniera/ projektanta” Bersin postuluje, by w HR dążyć do utworzenia „full-stack” profesjonalistów HR – inaczej nazywanych też „T-shaped”. Uważa, że choć wiedza specjalistyczna jest bardzo ważna dla indywidualnych karier, należy starać się rozwijać ją nie poprzez zawężanie i pogłębianie, ale poszerzanie zakresu swej wiedzy. Jego punktem wyjścia jest twierdzenie, że w HRze mamy do czynienia z potrzebą rozwiązywania zaskakujących często problemów organizacji, biznesu czy zespołów, w oparciu o głęboką wiedzę specjalistyczną.

Obecne środowisko biznesowe wymaga od HR biegłości w eksperymentowaniu i projektowaniu rozwiązań, nie zaś kopiowania idei innych. Dlatego właśnie konieczna jest z jednej strony dobra wiedza specjalistyczna, ale – „wbudowana” w zestaw wiedzy generalistycznej. Taki zestaw Bersin określa jako „hybrydowy” i na bazie doświadczeń branży inżynierskiej i software’owej prognozuje, że T-shaped specjaliści HR będą wkrótce 30-50% bardziej wartościowi niż eksperci w wąskich dziedzinach, np. umiejętności w zakresie rekrutacji wzmocnione wiedzą o uwarunkowaniach prawnych czy zasadach i filozofii wewnętrznej rekrutacji i rotacji stanowisk zdecydowanie zwiększają wartość pracy na rzecz biznesu.

W ujęciu Bersina taki „stos” (od „stack” w języku angielskim) winien składać się z 5 poziomów – rodzin umiejętności, jakie należy nabywać w toku kariery:

1. **Po pierwsze**, by rozwijać swój profil „T-shaped” profesjonalisty w zakresie HR należy zacząć od nabycia umiejętności w zakresie technicznych problemów HR. Można je opanować w stopniu ogólnym, ograniczając doskonalenie do 1-2 problemów (rekrutacja, uczenie, wynagrodzenie, itd.). Z czasem to one mogą stać się „nogą” naszej litery T.
2. **Drugi** poziom, równie ważny, dotyczy umiejętności konsultacyjnych, bycia uważnym słuchaczem i rozwiązywania problemów. Każdy HR BP potrzebuje takich kwalifikacji, by mogli skutecznie wypracowywać i proponować rozwiązania.
3. **Trzeci** poziom dotyczy budowania ekspertyzy w zakresie branży, w jakiej działa dana firma, samej firmy i środowiska biznesu w ogóle. Wymagane jest zrozumienie, w jaki sposób firma tworzy zyski, jak współpracują w tym procesie różne jej części. Stąd za wysoce pożyteczną uznaje się pracę w obszarach innych niż HRy, po to, żeby lepiej poznać środowisko i wróciwszy do swego „materiału” móc tworzyć większą wartość.
4. Poziom **czwarty** to rozumienie narzędzi i technologii z jakiej korzysta HR. Nie ma obecnie możliwości działania w HRze bez korzystania z platform, danych i technologii, które nader szybko się zmieniają. Konieczne jest by nie tylko je poznać, ale też śledzić owe zmiany i nadążać za nimi.
5. Finalnie, na poziomie **piątym**, konieczne jest zrozumienie i doświadczenie przywództw. HR musi nie tylko oceniać, rozwijać i nagradzać liderów, ale też rozumieć w jaki sposób podejmują oni decyzje, jak się zachowują, z czym mają trudności, czy w jaki sposób ich angażować i przekonywać.



Rys.7. Poziomy umiejętności nabywane w toku kariery

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Josh Bersin, *The Full-stackHR Professional*, pobrane z joshbersin.com/2019/11

Zestaw diagnozowanych kompetencji tożsamy jest z nazwami zaproponowanymi przez Josha Bersina. Badanie odbywa się z wykorzystaniem platformy do wielostronnej oceny metodą 360 stopni.

ŹRÓDŁA LIERATUROWE:

1. Bersin J. HR Transformation In The Experience Age, (January 2020) Pobrane z <https://joshbersin.com/>
2. Bersin J. The Full-Stack HR Professional, (November 2019) Pobrane z <https://joshbersin.com/2019/>.

Założenia organizacyjne badania kompetencji 360:

- Zebranie listy respondentów (imię i nazwisko, rola, email)
- Przygotowanie platformy, wysłanie linków do badania
- Przeprowadzenie badania 360 + monitoring
- Przeprowadzenie sesji informacji zwrotnych po 90 minut /osobę przy założeniu minimum 4 osób w ciągu jednego dnia (wersja online lub stacjonarna)

PROGRAMY WARSZTATÓW

Czas trwania każdego modułu: 3 x 90 minut + przerwy.

MODUŁ ONLINE 1 – HR-owiec Partnerem dla Biznesu

- Analiza obszarów pracy HR BP i wynikających z nich oczekiwanych kompetencji stawianych Konsultantom HR przez biznes.
- Elementy budujące autorytet i wiarygodność HR BP w pracy z biznesem.
- Analiza kluczowych błędów popełnianych we współpracy z biznesem.
- Jak rozpoznać i jak weryfikować cel biznesowy, lukę kompetencyjną i „zachciankę szkoleniową” – praca w oparciu o case study.
- Profesjonalne powiązanie działań HR z celami biznesowymi organizacji (w oparciu o metodę HPI) - określenie celów biznesowych, określenie kluczowych osób, efekt działań tych osób z punktu widzenia realizacji celów biznesowych, działania mające największy wpływ na realizację celu – Uczestnicy poznają narzędzie mapa HPI.
- Zakontraktowanie zadania wdrożeniowego – przygotowanie mapy HPI dla realizowanego przez siebie projektu.

MODUŁ ONLINE 2 – HPI drogą do efektywnych działań HR

- Omówienie zadania wdrożeniowego zakontraktowanych na poprzednim warsztacie.
- Diagnozowanie przyczyn braku realizacji celów (luk) w następujących obszarach: Umiejętności i wiedza, Informacja, Motywacja i postawy, Zasoby, Struktura lub proces, Trwałe predyspozycje.
- Wypracowanie listy rozwiązań niwelowania zdiagnozowanych luk – możliwych do zastosowania w BNP Paribas.
- Styl komunikacji z biznesem, czyli jak mówić, aby biznes chciał nas wysłuchać i postrzegał nas, jako Partnera we wspólnym działaniu.
- Jak wykorzystać model DiSC® w procesie komunikacji z menedżerami i pracownikami?
- Zadanie wdrożeniowe – zastosowanie adekwatnych rozwiązań w realizowanych przez siebie projektach / przygotowanie do rozmowy z menedżerami – budowanie argumentacji.

Dodatkowo: dostęp do kursu online Model DiSC®

MODUŁ ONLINE 3 i 4 – Sytuacje trudne w pracy HR

- Omówienie zadania wdrożeniowego zakontraktowanego na poprzednim warsztacie.
- Komunikacja nieantagonizująca – wprowadzenie do modelu NVC – modelu, który buduje współpracę na szacunku, autonomii i wzajemnej empatii.
- Konstrukttywne wyrażanie krytyki i niezadowolenia – 4 kroki prowadzące do zbudowania i/lub wzmocnienia relacji w trudnych sytuacjach interpersonalnych.
- Wyrażanie doceniania. Udzielanie informacji zwrotnej współpracownikom – struktura i znaczenie. FeedBack vs FeedForward.
- Asertywne stawianie granic vs agresja i uległość.
- Radzenie sobie ze złością, gniewem, zawstydzaniem, pomniejszaniem, ignorowaniem.
- Analiza relacji biznesowych w kontekście Analizy Transakcyjnej. Radzenie sobie z „grami organizacyjnymi”.
- Techniki rozwiązywania sytuacji konfliktowych – Proces Obrazu Wroga, Mediacje.
- Pandemia – rola HR BP w tym trudnym czasie.
- Zadanie wdrożeniowe – dziennik empatii i rozwiązywania sytuacji trudnych.

Dodatkowo: dostęp do kursu online SEDNO Komunikacji (5 lekcji video)

MODUŁ ONLINE 5 – Efektywność działań HR i budowanie zaangażowanie osób kluczowych w działania HR

- Omówienie zadania wdrożeniowego zakontraktowanego na poprzednim warsztacie.
- Badanie efektywności działań HR-owych:
 - Poziomy pomiar efektywności wg Kirkpatricka
 - Trudności w rzetelnym badaniu efektywności na wszystkich poziomach Kirkpatricka i jak sobie z nimi radzić – kluczowe elementy budowania narzędzi do diagnozy
- Angażowanie menedżerów w proces wdrażania efektów działań HR-owych:
 - Komunikowanie projektów w organizacji
 - Pozyskiwanie menedżerów do współpracy – kiedy i w jaki sposób
- Omówienie trudności w stosowaniu nabytej wiedzy oraz pozyskanych narzędzi.
- Poszukiwanie rozwiązań dla pojawiających się trudności.
- Uzupełnienie bądź przypomnienie kluczowych kwestii ważnych z punktu widzenia ich użyteczności dla Uczestników.

SESJE COACHINGOWO-KONSULTACYJNE/ FOLLOW-UP

- Sesje coachingowo-konsultacyjne indywidualne z Konsultantem lub zespołowe sesje follow-up – możliwość przeanalizowania konkretnego tematu/ przypadku z obszaru HRBP
- Czas trwania sesji 90 minut
- Przyjmujemy po 3-4 sesje dziennie



NEWSLETTERY – usługa opcjonalna po zakończeniu procesu

Założenia do newsletterów:

- Celem newsletterów jest podtrzymanie zdobytej wiedzy z programu rozwoju, przypominanie technik/ narzędzi oraz inspirowanie do dalszego rozwoju
- Państwo otrzymają opracowane merytorycznie i graficznie 12 newsletterów zawierających również zadania do wykonania
- HR wysyła do Uczestników newsletter jeden w każdym miesiącu przez rok
- Newsletter może składać się z pigułek wiedzy, artykułów, filmów, zestawu ćwiczeń indywidualnych

W ramach umowy proponujemy dodatkowe działania:

- 1. Udostępnienie platformy e-learningowej CERTES wraz z serwisem**
 - tj. wysyłanie linków zapraszających do badań np. testów, quizów, ankiet, linków do bazy wiedzy – kursów e-learning, materiałów inspiracyjnych, filmów, webinarów itp.
- 2. Przygotowanie komunikacji do projektu – działania:**
 - Stworzenie logotypu projektu i grafik (jeśli jest taka potrzeba)
 - Wzorów papieru i prezentacji do projektu, wzoru certyfikatu
 - Przygotowanie komunikacji mailowej do Uczestników o celach projektu i motywującego do udziału
 - Przygotowanie komunikatów dla Uczestników (przed każdym szkoleniem)
 - Opcjonalnie – przygotowanie plakatów itp.
- 3. Logistyka projektu – działania:**
 - Zakładanie szkoleń online, dystrybucja zaproszeń, użyczenie licencji np. zoom
 - Serwis szkoleń online
- 4. Wsparcie menedżerów – działania:**
 - Zakładki dla menedżerów z instrukcją w jaki sposób może wspierać pracownika we wdrażaniu wiedzy i umiejętności/ technik/ narzędzi oraz zmiany postaw i zachowań

RESUME TRENERÓW

Agnieszka Sowińska – Wróbel - trener biznesu, konsultant HR, coach

Bio trenera dostępne na stronie <https://szkolenia.certes.pl/trenerzy/agnieszka-sowinska-wrobel/>

dr Anna Bugalska

Bio trenera dostępne na stronie <https://szkolenia.certes.pl/trenerzy/anna-bugalska/>