**Czy „haerowcy” wyginą jak dinozaury?**

**Co jest ważne, aby zespół osiągał jak najlepsze efekty dla firmy? Zazwyczaj nieco innych odpowiedzi udzielają prezesi, członkowie zarządu, menedżerowie, a inne padają wówczas, gdy zapytamy przedstawicieli działów HR. A przecież wszyscy wspólnie powinni dążyć do tych samych celów biznesowych.**

W myśleniu o przedsiębiorstwie, jego celach i potrzebach często można dostrzec pęknięcie, które przebiega na styku obszarów czysto biznesowych oraz związanych z zarządzaniem pracownikami. Prezesi, menedżerowie – których skrótowo możemy nazwać przedstawicielami „biznesu”, mocno skoncentrowani są zazwyczaj na finansach. Interesują ich przychody, zyski, wolumen sprzedaży, redukcja kosztów, czy też efektywność rozumiana jako sposób generowania maksymalnych zysków przy możliwie niskich kosztach. Ich myślenie kręci się wokół liczb, wskaźników, wykresów, tabel, a takie podejście wywiera duży wpływ na poszczególne działy oraz poszczególnych pracowników.

**Twardy biznes kontra miękki HR**

Siłą rzeczy biznesowe myślenie wpływa także na działy HR, przy czym często jest to niestety wpływ, z jakim silny podporządkowuje sobie słabszego. Choć w polskich przedsiębiorstwach coraz więcej jest HR biznes partnerów, bardzo często partnerami są jedynie na wizytówkach. W praktyce kojarzą się biznesowi przede wszystkim z kosztami (nie zawsze uzasadnionymi) oraz z funkcją opiekuńczą wobec pracowników. Są niczym troskliwa matka, która usiłuje „wyciągnąć” coś dla dzieci z portfela surowego i skąpego ojca. Zdecydowanie trudno to nazwać relacją partnerską.

W wielu przedsiębiorstwach mamy więc dwa obszary – finansowo-biznesowy (tzw. twardy) oraz opiekuńczo-rekrutacyjny (miękki), które choć powinny służyć wspólnym celom, często nie potrafią ze sobą rozmawiać. Mówią innym językiem, używają odmiennych argumentów, co innego jest dla nich ważne.

Osią dla działań „haerowców” są ludzie, relacje pracownicze i związane z tym udoskonalanie kompetencji, informacje zwrotne dla pracowników, ścieżki kariery, czy też dobra atmosfera w pracy. Dla „biznesu” natomiast osią aktywności są finanse – opłacalność poszczególnych działań, zwiększanie zysków, obniżanie kosztów.

Jeśli w danej firmie prawidłowo realizowana jest funkcja HR biznes partnera, to osoba ją pełniąca powinna znajdować punkty wspólne pomiędzy obydwoma obszarami. To znaczy – myśleć o zarządzaniu ludźmi w perspektywie realnych korzyści dla przedsiębiorstwa, a także rozmawiać z biznesem jego językiem i używając takich argumentów, które prezesi i menedżerowie wyższego szczebla są w stanie uznać za istotne.

Rozmowa to dialog, a ten będzie możliwy, jeśli obydwie strony połączy nić porozumienia. Dotychczas jednak to raczej specjaliści HR oczekiwali, że część firmy zorientowana na wyniki finansowe „zmięknie”, tzn. zacznie zwracać większą uwagę na relacje pracownicze, budowanie wizerunku pracodawcy, potrzebę ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników, systemy motywacji itd. Brakuje w tym chęci i umiejętności, by przekonywać do tych ważnych kwestii przy użyciu „twardych” argumentów – a takie przecież istnieją.

- Aby HR biznes partner naprawdę był łącznikiem pomiędzy „haerową” a biznesowo zorientowaną częścią firmy, musi nauczyć się uzasadniać swoje pomysły w sposób biznesowy – mówi Iwona Wencel z firmy konsultingowej WNCL. - To oznacza, że mówiąc np. o budowaniu wizerunku pracodawcy, powinien wskazać, jakie będą koszty takich działań, ale też jakie korzyści finansowe i w jakim czasie przyniosą one firmie. Potrzebne są wskaźniki, jakimi zmierzymy efekty i scenariusze korekt, przygotowane na wypadek, gdy faktyczne cele będą odbiegały od założeń – podkreśla.

**HR powinien służyć biznesowi**

W codziennej praktyce oznacza to, że działy HR nie mogą zapominać o tym, czego oczekuje od nich zarząd i menedżerowie. Jeśli celem biznesu jest uzyskanie wysokiej sprzedaży w krótkim czasie, HR powinien uwzględnić to w ramach rekrutacji na stanowisko handlowca. HR biznes partner zada sobie wówczas pytanie nie tylko o to, jacy kandydaci mają największe doświadczenie handlowe, ale przede wszystkim, którzy z nich nadają się do „agresywnej” akcji sprzedażowej – np. są odporni na stres, są wysoko zmotywowani i nastawieni rywalizująco.

Rzecz w tym, aby koncentrować się na tych aspektach, które służyć będą założonym celom biznesowym. A więc także „haerowcy” muszą dbać o lepsze wyniki finansowe firmy, być odpowiedzialni za to, by zatrudnieni ludzie „dowozili” zakładane wyniki w wyznaczonym czasie. Jeśli potrzebne im środki finansowe lub organizacyjne będą uzasadnione, aby to właśnie osiągnąć, przekonanie do nich przedstawicieli biznesu nie będzie wcale trudne.

Czy to znaczy, że HR powinien dostrzegać wyłącznie pieniądze, koszty i zupełnie odejść od swej humanistycznej roli? Absolutnie nie. Powinien jednak umieć powiązać systemy wynagrodzeń, relacje między pracownikami, kwestie komunikacyjne, employer branding oraz inne aspekty pracy z celami przedsiębiorstwa. Te natomiast prawie zawsze wiążą się z finansami.

- HR biznes partner to osoba, która rozumie dwustronność relacji pomiędzy sferą biznesową, a personalną. Aspekty finansowe mają duży wpływ na to, jak pracownicy czują się i realizują w firmie. Z kolei aspekty „haerowe” mają wpływ na efektywność, sprzedaż czy w końcu na przychody przedsiębiorstwa. HR biznes partner to ktoś, kto powinien dbać o stały dialog pomiędzy biznesem a pracownikami. To ktoś, kto stale przypomina, że biznes nie będzie działał bez odpowiednio zmotywowanych pracowników, ale też że pracownicy nie będą mieli racji bytu, jeśli nie wygenerują oczekiwanych zysków – zauważa Iwona Wencel.

**Potrzebny dialog**

Firma WNCL przeprowadza obecnie ogólnopolskie badanie kompetencji HR biznes partnerów. To ankieta dostępna w internecie (badaniekompetencjihrbp.wncl.pl), skierowana do przedstawicieli biznesu (prezesów, menedżerów) oraz HR na temat tego, jak oceniają współpracę na linii biznes-HR. Badanie trwa i wciąż jeszcze można podzielić się swoimi doświadczeniami.

Z dotychczasowych ankiet wyłania się jednak mało optymistyczny obraz, zgodny z pęknięciem, o którym wspominaliśmy wyżej. Okazuje się bowiem, że o ile sami „haerowcy” przeważnie pozytywnie oceniają wpływ na sprawy firmy oraz swoje zaangażowanie w partnerstwo, to przedstawiciele biznesu takiego wpływu zazwyczaj nie dostrzegają. W ich ocenie zaangażowanie partnerów oraz ich zrozumienie dla biznesowych potrzeb firm jest znacznie poniżej ich oczekiwań. Pełny obraz sytuacji będziemy mogli przedstawić już wkrótce, gdy badania zostaną ostatecznie podsumowane.

Niestety jednak istnieje ryzyko, że jeśli „haerowcy” nie ewoulują, tzn. nie dostosują się do współczesnych wyzwań i potrzeb firm, ich funkcja zostanie sprowadzona wyłącznie do zadań administracyjnych, bez prawa głosu w sprawach istotnych dla przedsiębiorstw. Coraz częściej pojawia się wątpliwość, czy HR w najpowszechniejszej dziś, ale wciąż dość tradycyjnej formie z rozbudowaną funkcją kadrowo-opiekuńczą, w ogóle jest firmom potrzebny.

Tak naprawdę HR, jeśli nie chce stać się bezużyteczny, może zrobić tylko jedno – dostosować się do współczesności, w której o biznesie rozmawia się z uwzględnieniem celów, wskaźników i danych finansowych. To z kolei oznacza, że „haerowcy” powinni dbać nie tylko o rozwój innych pracowników, ale zająć się również własną edukacją. Tylko wtedy, gdy nadrobią swoje zaległości w zakresie znajomości wskaźników finansowych, staną się dla biznesu autentycznymi partnerami.

Źródło:[WNCL](https://wncl.pl/)