**Jak zmienić haerowca w biznes-partnera?**

**W nowocześnie zarządzanych firmach osoby odpowiedzialne za zatrudnianie i rozwój pracowników nie są już postrzegane jako specjaliści administracyjni. Dziś oczekuje się, że „haerowiec” będzie dla zarządu partnerem, a nawet doradcą w kwestiach mających wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Czy jednak sami specjaliści ds. human resources są na to przygotowani?**

W najbardziej konserwatywnych organizacjach za zatrudnianie i rozwój pracowników wciąż odpowiada dział kadr – zazwyczaj skoncentrowany na swojej administracyjnej funkcji. W nowocześniejszych firmach o odpowiedni dobór pracowników oraz o kształtowanie relacji między nimi a firmą dbają działy human resources. Tam spojrzenie na zarządzanie ludźmi jest już znacznie szersze – więcej uwagi przykłada się do szkoleń i rozwoju. Dziś jednak to także za mało. Już od kilku lat można zauważyć trend, zgodnie z którym przedsiębiorstwa coraz częściej oczekują od „haerowców”, by stawali się HR Biznes Partnerami, a więc osobami kompetentnymi zarówno w zakresie relacji z pracownikami, jak i w obszarach stricte biznesowych.

- Z jednej strony to świetna wiadomość – mówi Piotr Ślęczka, partner w firmie doradczej WNCL. - Z drugiej strony te oczekiwania wykraczają poza starą, dobrą „szkołę haerowską”, bazującą na eksperckiej wiedzy na temat rekrutacji, rozwoju, komunikacji czy na ocenie pracowniczej – podkreśla.

W skrócie, HR Biznes Partner to ktoś, kto mówiąc o zatrudnianiu, motywowaniu, szkoleniach i innych działaniach wobec pracowników, rozumie i potrafi wyjaśnić, w jaki sposób podjęte decyzje personalne przełożą się na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Niestety, zdarza się, że sami „haerowcy”, skoncentrowani na swoich codziennych zadaniach, nie poświęcają wystarczająco dużo uwagi swojemu rozwojowi i poszerzaniu własnych kompetencji. Planują i wspierają rozwój innych, ale sami opierają się na tej samej wiedzy, którą mieli 5, 10 czy 15 lat temu. Warto zastanowić się, co oni sami – ale i ich przełożeni – mogą zrobić, by rola HR-u w przedsiębiorstwie wzrosła i to z korzyścią dla zysku firmy.

**Strategia na nowe czasy**

Z najdogodniejszą sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy inicjatywa w zakresie zmiany polityki personalnej w przedsiębiorstwie wychodzi od przedstawicieli zarządu. Jeśli mają oni świadomość, że zyskowność firmy zależy w dużej mierze od umiejętności pozyskiwania, wzmacniania i wykorzystywania talentów zatrudnianych ludzi, wówczas mogą oczekiwać, by osoby odpowiedzialne za HR stały się dla nich doradcami i pomagały w osiągnięciu celów.

Wdrożenie zasady „partneringu” w przedsiębiorstwie może jednak wymagać zmian na poziomie strategicznym oraz przekształcenia całej struktury organizacyjnej firmy. A o tak poważnych zmianach myśli się często dopiero wtedy, gdy dochodzi np. do fuzji dwóch przedsiębiorstw, znacząco różniących się od siebie kulturą organizacyjną. Wówczas często zatrudnia się specjalistyczne firmy zewnętrzne, które są w stanie doradzić w zakresie odpowiedniej strategii personalnej oraz właściwego umocowania roli HR Biznes Partnera w nowym systemie organizacyjnym.

**Konsekwentnie w dobrym kierunku**

Nie jest jednak tak, że jedynym sposobem na wprowadzenie zmian jest rewolucja. Jeśli przeprowadzenie zmian na poziomie struktury firmy nie jest możliwe, zacząć można choćby od odpowiedniego przeszkolenia osób odpowiedzialnych za zarządzanie pracownikami. Ważne jednak, aby jak najczęściej uczestniczyły one w takich kursach i warsztatach, które będą koncentrowały się właśnie na biznesowej funkcji zarządzania ludźmi, a nie na utrwalaniu dotychczasowej (a czasem nawet przestarzałej wiedzy) w zakresie tradycyjnie pojmowanego HR.

Dzięki poszerzeniu swoich kompetencji, specjalista HR będzie mógł umacniać swoją pozycję w organizacji. Stanie się tak chociażby dlatego, że dzięki zdobywanej wiedzy stanie się bardziej przekonujący dla osób, które na wszystkie decyzje w firmie lubią patrzeć przez pryzmat arkusza kalkulacyjnego.

Oczywiście ważne jest, by „haerowiec” mógł liczyć na wsparcie lub przynajmniej zrozumienie ze strony zarządu i by jego próby unowocześnienia organizacji niejako „od dołu”, były wdrażane.

**Grać, aby wygrać rozwój**

HR Biznes Partner to ktoś, kto nie zamyka się jedynie w swojej wąskiej specjalizacji. By być partnerem dla biznesu, potrzebne są szerokie horyzonty myślowe i umiejętność spojrzenia na zasoby ludzkie z rozmaitych perspektyw. Takiego „przestrzennego” spojrzenia, a szczególnie powiązania międzyludzkich relacji i problemów personalnych z finansami przedsiębiorstwa trudno nauczyć się np. z książki, czy też „suchego” wykładu.

Dlatego najlepiej, aby szkolenia dla biznes-partnerów miały charakter warsztatów. Ciekawym rozwiązaniem może być również wykorzystanie gier symulacyjnych. Przykładem może być Bottom Line – gra planszowa rozgrywana w formie dwudniowych zajęć, podczas których uczestnicy (w większości menedżerowie i specjaliści działów HR) uczą się wiązać ze sobą decyzje personalne i finansowe (podczas gry korzysta się m.in. z kalkulatorów).

- Dzięki grze uczestnicy poznają ogólny model funkcjonowania biznesowego firmy, a następnie podejmują szereg decyzji z obszaru HR, które w rezultacie powinny prowadzić do osiągnięcia celu, jakim jest określony zysk netto – wyjaśnia Anna Grzywaczyk, dyrektor ds. projektów w firmie doradczej WNCL. – Szkolenie merytoryczne na każdym kroku uzupełniane jest o wyniki badań rynkowych i praktyk biznesowych z zastosowaniem konkretnych przykładów – dodaje.

**Centrum rozwoju dla haerowca**

Kolejnym rozwiązaniem, z którego mogą skorzystać zarówno początkujący, jak i doświadczeni specjaliści oraz menedżerowie ds. HR jest udział w sesji Development Center. Metoda ta służy diagnozowaniu potencjału i kompetencji zawodowych pracowników i na tej podstawie ułatwia planowanie ich rozwoju.

Narzędzie to wielu „haerowców” dobrze zna ze swojej zawodowej praktyki. Problem w tym, że bardzo rzadko zdarza się, by specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi sami występowali w roli uczestników. Tym bardziej cieszyć może fakt, że obecnie pojawiają się na rynku usługi tego typu, skierowane właśnie do nich.

– Inicjatywa, by takie badanie przeprowadzić, najczęściej leży po stronie przełożonych, ale sporadycznie zgłaszają się do nas także sami „haerowcy”, którzy chcieliby poznać odpowiedzi na pytania w stylu „w jakim miejscu rozwoju zawodowego obecnie się znajduję?” – mówi Anna Grzywaczyk. Zaraz też dodaje: – Development Center może im bardzo pomóc i wzmocnić ich pozycję w firmie. Dzięki badaniu, takie osoby mogą poznać swoje mocne i słabe strony, ale też odkryć smykałkę do którejś z ról w obszarze HR.

Największą korzyścią dla organizacji, która zleca tego typu badanie jest wzmocnienie motywacji pracownika, który po tym, gdy lepiej pozna swoje kompetencje, przeważnie mocniej angażuje się w swój rozwój zawodowy. Przełożony dostaje wiedzę na temat tego w jakich obszarach podwładny ma największe predyspozycje, które zadania nie sprawiają mu żadnych kłopotów, ale też gdzie należałoby mu pomóc w rozwijaniu potencjału.

Często badanie jest trampoliną do awansu, do przesunięcia pracownika do zadań związanych z preferowaną specjalizacją, do zmiany zakresu obowiązków czy stanowiska. Skutkiem może być także odkrycie „perełek” – osób o niezwykłych talentach, z czego wcześniej nikt w firmie (w tym także główny zainteresowany) mógł nie zdawać sobie sprawy.

W przypadku WNCL badanie oparte jest na modelu kompetencyjnym Dave’a Ulricha. Model ten stanowi podstawowy szkielet długofalowego rozwoju dla każdego haerowca, który wybrał ścieżkę partnera biznesowego. W ujęciu Ulricha współpraca działów personalnych z kadrą zarządzającą powinna prowadzić do realizacji wskaźników biznesowych decydujących o pozycji firmy na rynku. Administrowanie procesami HR powinno natomiast zapewnić optymalizację kosztów związanych z zarządzaniem kadrami. W ujęciu, Dave'a Ulricha, HR Business Partner ma być partnerem strategicznym i agentem zmian, rzecznikiem pracowników, ekspertem oraz animatorem rozwoju kapitału ludzkiego.

- To właśnie HR w organizacji jest odpowiedzialny za rozwój innych. Dlatego zarząd i menedżerowie coraz częściej chcą, aby dział HR był jak najbardziej świadomy biznesowo, tzn. by dostrzegał związek pomiędzy pracą i kompetencjami pracowników, a wynikami firmy. Warto więc zbadać, czy osoba z wizytówką HR Biznes Partnera faktycznie posiada odpowiednie kompetencje, a jeśli nie, ułatwić jej ich zdobycie – podkreśla Anna Grzywaczyk.

Źródło: [WNCL](http://wncl.pl)

Fot. Pexels