

Tomasz Kawka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

***HR BUSINESS PARTNER* – NOWA ROLA MENEDŻERSKA FUNKCJI PERSONALNEJ**

Streszczenie: W artykule przedstawiono nową koncepcję funkcji menedżerskiej w obszarze funkcji personalnej – HRBP. Jest to stanowisko obejmujące zakresem odpowiedzialności bardzo szeroki obszar decyzyjny w stosunku do kadry menedżerskiej organizacji. *HR Business Partner* to osoba, mająca szeroką wiedzę dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi i cechująca się co najmniej kilkuletnim doświadczeniem praktycznym z obszaru biznesowego. Jest niezależnym partnerem wspierającym biznes od strony spraw personalnych. *HR Biznes Partner* to menedżer personalny, tzw. generalista, który zna i rozumie biznes swojej firmy i jest partnerem dla swoich wewnętrznych klientów. Jest często nazywany „twarzą biznesu dla HR” albo „twarzą HR dla biznesu”. W referacie do opisu charakterystyki stanowiska HRBP wykorzystano informacje uzyskane za pomocą *case study* w firmie telekomunikacyjnej.

Słowa kluczowe: *Human Resources Business Partner*, menedżer personalny, rola menedżerska, sztab personalny, kwalifikacje menedżerskie, „twarz HR”.

1. Nowe wyzwania wobec podmiotów funkcji personalnej

Zarządzanie organizacjami opartymi na wiedzy wymusza zmiany dotychczasowych struktur organizacyjnych. Człowiek i jego niepowtarzalna, unikatowa wiedza stają się dzisiaj jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej. Zmienia się paradygmat pojęcia pracy, pracownika, menedżera, kierowania ludźmi [Wiśniewski 2006; s. 10; Lachiewicz 2009, s. 116]. Z jednej strony obserwuje się większe zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę, i występujący w warunkach nieprzewidywalności (kryzysu) wymóg szybkiego koordynowania wielu podmiotów w jednym czasie w kontekście złożonych projektów. Z drugiej strony pojawia się nowy wzorzec pracownika świadomego, potrzebującego szybko dostępnej, na bieżąco aktualizowanej wiedzy. Takie uwarunkowania wymagają dziś całkowicie innego, innowacyjnego i dynamicznego wsparcia biznesu za pomocą nowoczesnych struktur personalnych [Kawka 2009, s. 88]. Nowoczesna funkcja personalna wymaga ścisłej współpracy z menedżerami liniowymi, kadrami menedżerską wykonującą zadania i osiągającą cele organizacji [Listwan 2010, s. 60]. Specjaliści i menedżerowie personalni powinni być zorientowani biznesowo w swoich działaniach, uwzględniając

cele organizacji przy projektowaniu rozwiązań kadrowych. Najistotniejsze z nich, według przedsiębiorców i menedżerów, to większa orientacja na klienta, efektywność kosztowa, innowacyjność oraz nowoczesne wykorzystanie technologii cyfrowych w sprzedaży i dystrybucji towarów i usług. W dzisiejszych strukturach organizacyjnych pojawia się również niedobór zaufania między ludźmi, niedobór lojalności, niedobór poczucia bezpieczeństwa, niedobór zaangażowania [Hopej 2009, s. 11]. W takiej sytuacji – zagrożenia, turbulencji, permanentnej zmiany, z jaką mamy dziś do czynienia – działy zasobów ludzkich mają szczególnie istotną rolę do odegrania [Pocztowski 2006, s. 62]. Ich udana współpraca z resztą podmiotów w strukturze organizacyjnej może się znacznie przyczynić do wzrostu wartości organizacji udanego jej przejścia w ciężkich czasach kryzysu. Należy sobie jednak uświadomić, że niekompetentny dział HR, niemający odpowiedniego umocowania w strukturze firmy, niemający wypracowanych nowych metod komunikacji z menedżerami nic nie zdziała. Zwiększa to wymagania kompetencyjne w stosunku do kadry liniowej, ale także profile kompetencyjne specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi zaczynają ewoluować w kierunku koncepcji **partnera biznesowego wsparcia funkcji personalnej (HR Business Partner, HRBP)**. Nie ma na dziś jednej prostej definicji bądź jednoznacznego tłumaczenia pojęcia *Human Resources Business Partner*. Trudno jest zatem jednoznacznie określić znaczenie samej nazwy stanowiska.

Można postawić tezę, że w wyniku tego, iż jest to bardzo świeża koncepcja, wymiar znaczeniowy i funkcjonalny pojęciu partnera biznesowego funkcji personalnej nadaje dzisiaj codzienna praktyka powstawania takich stanowisk w polskich realiach biznesowych. Niniejszy referat jest przykładem próby porządkowania tego zagadnienia. Ze względu na brak źródeł literaturowych opisujących znacznie *HR Business Partner* w celu zdobycia danych autor przeprowadził *case study*, analizując rzeczywisty przypadek. Kolejny punkt opisujący rolę i funkcję HRBP jest oparty na analizie uzyskanych przez autora informacji podczas przeprowadzonego studium przypadku (z wykorzystaniem wywiadów i obserwacji uczestniczącej) przy współpracy autora z HR biznespartnerami w jednej z czołowych firm w branży nowych technologii (teleinformatycznych) w Polsce na przełomie lat 2009/2010.

2. HR Business Partner – ujęcie definicyjne

Stanowisko *HR Business Partner* zaczęło się pojawiać przede wszystkim w dużych, międzynarodowych organizacjach, gdzie poszczególne działy okazywały się na tyle duże, że potrzebowały szczególnej uwagi i możliwości szybkiej reakcji na bieżące potrzeby. Zauważono w tych organizacjach brak współpracy między twórcami rozwiązań personalnych (działem kadr) a odbiorcami tych procesów, czyli komórkami w strukturze organizacyjnej. Koncepcja wsparcia biznesowego HR pojawiła się w połowie lat 90.¹ Była to odpowiedź na potrzeby przekształcenia stan-

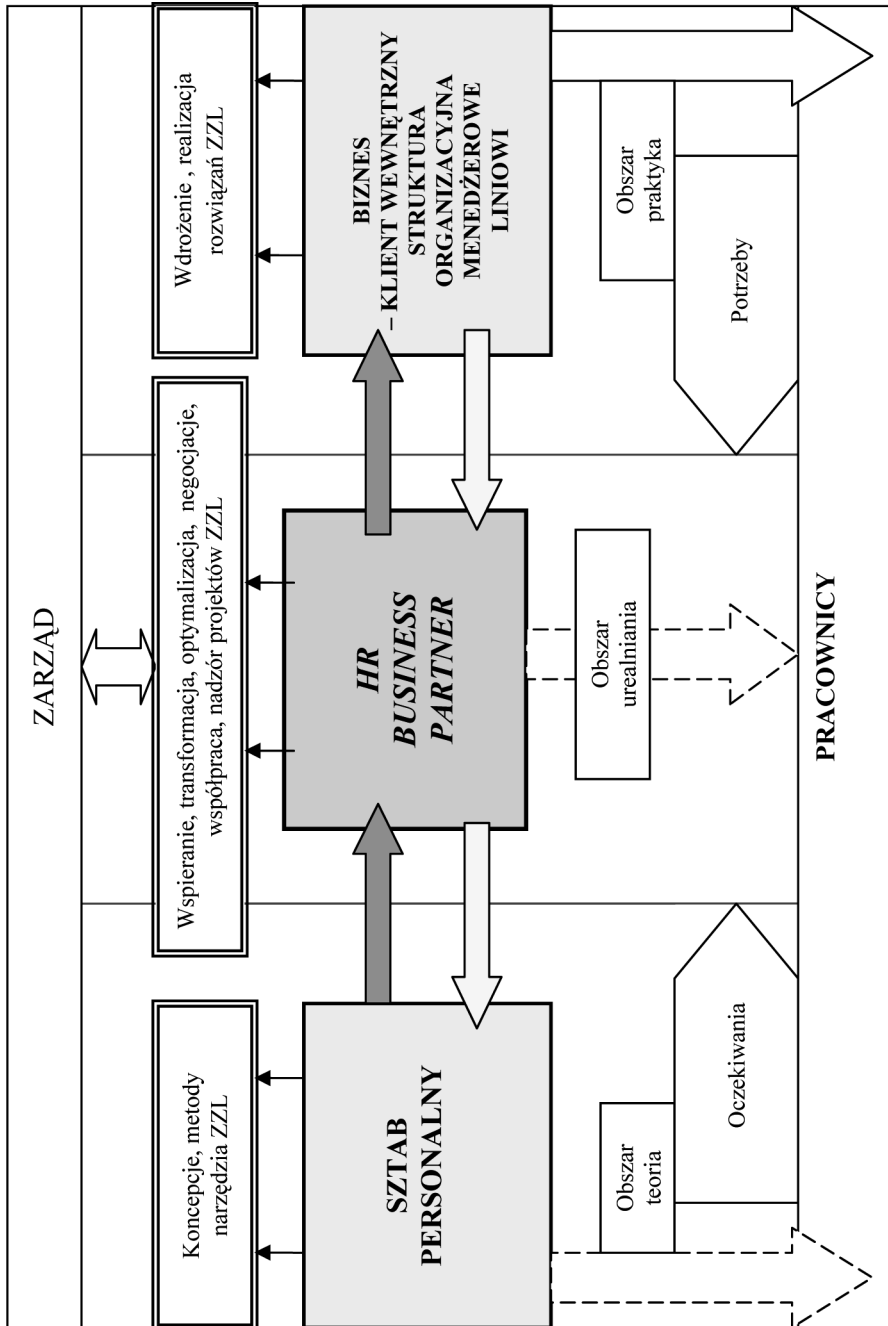
¹ Dane pochodzą z wewnętrznego dokumentu szkoleniowego badanej firmy teleinformatycznej.

ardowego działu kadr w nowoczesne centrum wiedzy i tworzenia rozwiązań, które wniosłyby wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Dzięki powołaniu roli HRBP menedżer personalny wraz ze swoim zespołem mógł się skupić na pracy koncepcyjnej przy projektowaniu metod i narzędzi ZZL. Rolę dystrybutora i komunikatora przyjął właśnie partner biznesowy. Jest on więc częścią biznesowego zespołu kierującego firmą (lub jednostką) i głównym partnerem w rozmowach o efektywności organizacyjnej, procesach i systemach wspierających biznes oraz o zmianach strategicznych firmy w kontekście funkcji personalnej.

HRBP jest funkcją łączącą, koordynującą dwa obszary: dziedzinę personalną z obszarami realizacji głównych funkcji przedsiębiorstwa, jak np.: produkcja, usługi, obsługa klienta, logistyka, administracja, finanse czy IT. Osoba pełniąca tę funkcję musi mieć bardzo szeroką perspektywę organizacyjną, szerszej widzieć możliwości wykorzystania potencjału ludzi. Dodatkowo powinna stale integrować swoje działania z zarządem poprzez ocenę możliwości realizacji wspólnych działań [Armstrong 2007, s. 78].

Powstanie roli partnera biznesowego wpływa na powstawanie nowej grupy menedżerów, którzy będą potrafili zaangażować się pełniej w budowanie relacji między działem personalnym a resztą organizacji, przyjmując jednocześnie funkcje ekspertów wewnętrznych. Takie osoby mogą się również stać liderami w opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań w obszarze personalnym, które później powinny być racjonalnie wdrażane w pozostałych jednostkach organizacyjnych firmy. Nie jest to możliwe bez ścisłej współpracy biznespartnera z zarządami spółek, bo to dział HR jest jednak nadal „tylko” doradcą, a realizacja zależy w głównej mierze od kadry menedżerskiej. Konieczna jest zatem ścisła współpraca działu HR z zarządem podczas planowania zmiany i jej przeprowadzenia. Współpraca ta powinna być budowana na zasadach partnerskich, z czego wynika teza głoszona w hasle „HR – partnerem biznesu”. Używając terminologii badanej firmy telekomunikacyjnej, można stwierdzić, że rola HR BP jest **twarzą biznesu dla HR i twarzą HR dla biznesu**.

Realizacja tych założeń wymusza przyjmowanie specyficznej roli HRBP. Na pewno są to pracownicy wsparcia, wiedzy i współpracy między podmiotami biznesu, kierownikami liniowymi organizacji a strukturami personalnymi. Dlatego wymaga się od tych specjalistów bardzo szerokiej wiedzy nt. znajomości mechanizmów funkcjonowania firmy. *HR Business Partner* to nowoczesny rodzaj menedżera personalnego, generalisty, który zna i rozumie cele biznesowe swojej firmy i jest partnerem dla swoich wewnętrznych klientów. Dzięki przyjęciu wielostronnej roli wsparcia partner biznesowy zabezpiecza firmie (lub jej jednostce) wsparcie, które nie tylko wpisuje się w strategię biznesową firmy, ale i wymiennie wspiera osiągnięcie jej celów. Jest to swoisty łącznik między działami kadrowymi, w których powstają koncepcje, pomysły i narzędzia na realizację zadań personalnych, a osiągnięciem podstawowych celów biznesowych, dla których powstała dana organizacja. Rolą HRBP jest wspieranie menedżerów liniowych jako klientów wewnętrznych w procesach transformacji strategii personalnej. Funkcja partnera polega więc na optymalizacji i



Rys. 1. Rola funkcji HR Business Partner

Źródło: opracowanie własne.

urealnianiu rozwiązań personalnych, które na podstawie analizy potrzeb podmiotów biznesu przekazuje sztabowi personalnemu. Jest to zatem rola negocjatora próbującego połączyć, wyjaśnić i dookreślić modelowe propozycje projektów powstałych w głowach dyrektorów personalnych z realnymi możliwościami i potrzebami kierowników liniowych w zakresie funkcji personalnej. Bardzo ważne jest podkreślane przez badanych pracowników firmy telekomunikacyjnej tworzenie wartości i znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wśród pozostałych pracowników. **Chodzi tu o zbudowanie przekonania wśród kadry menedżerskiej, że zarządzanie kadrami jest narzędziem osiągnięcia celów biznesowych organizacji.** Główną troską HRBP wynikającą ze współpracy między działem personalnym a klientem wewnętrznym jest udowodnienie, że pracownicy w obszarze ZZL nie tworzą tzw. HR wyspowego, skupionego na sobie i realizującego cele same dla siebie, uzasadniające tylko potrzebę zatrudnienia danej liczby specjalistów personalnych. Jest to jedna z najtrudniejszych funkcji HRBP. Istotę takiego podjęcia obrazuje model na rys. 1.

Należy też zauważyć, analizując powyższy model, że jest to stanowisko obejmujące swoim zakresem odpowiedzialności bardzo szeroki obszar, a i jego miejsce w strukturze organizacji jest przeważnie wysoko. *HR Business Partner* to osoba, która ma szeroką wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i cechuje się co najmniej kilkuletnim doświadczeniem z obszaru biznesowego. Jest niezależnym partnerem wspierającym biznes od strony spraw personalnych. ***HR Business Partner to nowy rodzaj menedżera personalnego, tzw. generalista, który zna i rozumie biznes swojej firmy i jest partnerem dla swoich wewnętrznych klientów.***

Ważna jest także w tym kontekście współpraca partnera z zarządem w celu wdrażania strategii personalnej w organizacji. Aby działalność działu zasobów ludzkich przynosiła organizacji realne korzyści, istotne jest uświadomienie sobie celów pracy HRBP. W wyniku jego działań dział HR musi stać się zrozumianym partnerem biznesu, który musi zostać włączony do kluczowych decyzji zarządu, aby mógł aktywnie doradzać i wspierać biznes w realizacji jego celów produkcyjnych, sprzedażowych i innych. Może to się dzieć tylko poprzez bliską współpracę działu personalnego z menedżerami, którzy są głównymi nośnikami kultury firmy. HRBP pomaga w koordynacji tej współpracy. Powinna więc ona mieć na celu uświadomienie wszystkim stronom: zarządowi, sztabowi personalnemu i menedżerom, że tworzą jeden zespół, swoistą sztafetę, która tylko sprawnie współpracując ze sobą, jest w stanie osiągnąć założone cele organizacji.

3. Korzyści dla organizacji z funkcji *HR Business Partner*

Model *HR Business Partner* zaczął być promowany m.in. przez D. Ulricha [Ulrich, Brookbank 2006; Pochtowski 2007, s. 83], który wskazywał przyjmowanie różnych ról w obszarze specjalisty personalnego. Przyjmuje się w tym modelu dwa wymiary: orientację skupioną na promowanie działań strategicznych vs operacyjnych oraz

orientację na działaniach akcentujących znaczenie ludzi vs procesów. Według takiego rozkładu *HR Business Partner* może w praktyce przyjmować następujące wymiary (zob. rys. 2):

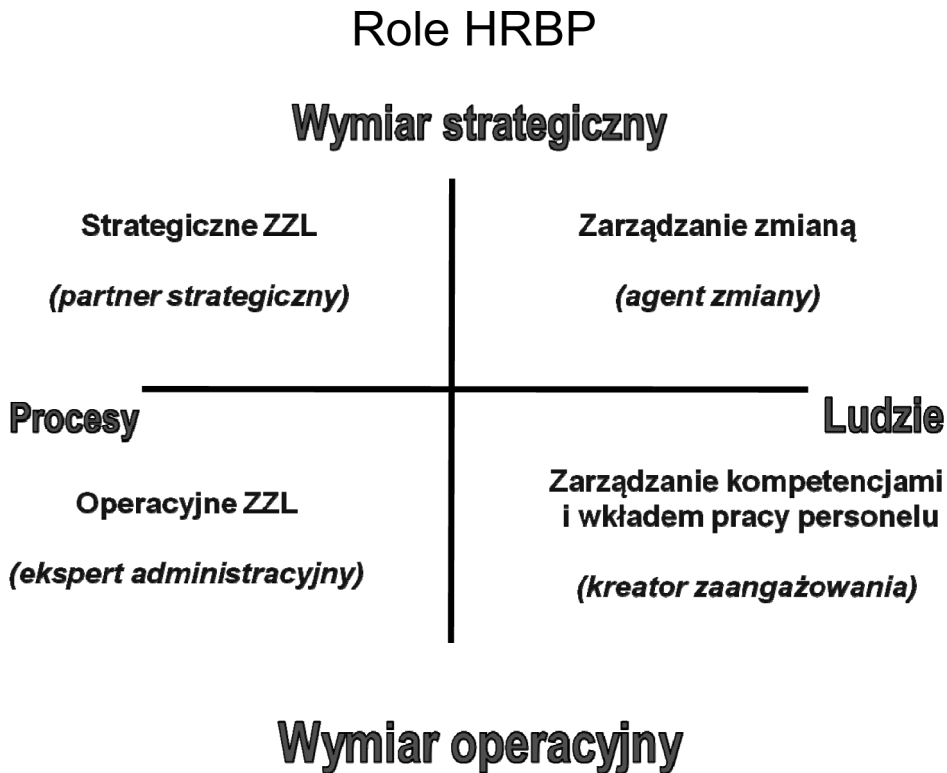
1. Partnera strategicznego łączącego strategię personalną ze strategią ogólną firmy.

2. Agenta zmian uaktywniającego procesy rewitalizacyjne organizacji.

3. Eksperta administracyjnego w działaniach operacyjnych.

4. Animatora rozwoju kapitału ludzkiego budującego zaangażowanie do pracy.

Oczywiście modelowo każda z tych ról jest wynikiem przyjęcia określonej przez firmę konfiguracji struktury organizacyjnej, strategii personalnej czy potrzeb biznesu.



Rys. 2. Role menedżera personalnego

Źródło: [Ulrich, Brockbank 2006].

Na kanwie tego modelu można określić następujące korzyści (role funkcjonalne) mogące wynikać z wdrożenia stanowiska HRBP w organizacji. Są to funkcje, które mogą być realizowane równolegle przez danego partnera biznesowego w zależności od potrzeby relacji, jaką należy ukształtować między sztabem personalnym a jed-

nostkami biznesu w organizacji [Armstrong 2007, s. 80-84; Sikorski 2006, s. 23; Wachowicz 2009, s. 17]:

HR BP FACYLITATOR. Dzięki bliskiej współpracy i współtworzeniu strategii biznesowej dział personalny jest w stanie wypracowywać lepsze procesy i systemy, które mają autentyczną wartość dodaną wspierającą osiągnięcie celów biznesowych. Partnerzy biznesowi istnieją po to, aby zapewnić bieżące, eksperckie wsparcie wtedy, kiedy jest ono potrzebne, szczególnie w dobie szybkich zmian i przekształceń.

HRBP INNOWATOR INSPIRATOR. Celem partnera jest pobudzanie menedżerów liniowych i pracowników działu kadr do tworzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań w obszarze kadrowym, powstających w wyniku ich współpracy. Innowacyjny dział zasobów ludzkich staje się dziś biznesową koniecznością. Wynika z tego wzrost liczby centrów specjalizacji personalnych i biznesowych, w szczególności w firmach z sektorów nowych technologii, w których niezbędne są wiedza specjalistyczna i unikatowe zaangażowanie pracowników.

HRBP AKCELERATOR ZMIAN. Jedną z najtrudniejszych do osiągnięcia, ale i jedną z najbardziej efektywnych korzyści, jaką wnoszą partnerzy, jest umiejętność przeprowadzania zmian i ograniczanie naturalnego oporu kierowników liniowych przed wdrażaniem tych zmian w życie. Tłumaczenie, przekonywanie i ukazywanie pozytywnych skutków zarządzania zmianą w obszarze personalnym jest codzienną praktyką HRBP. Zmiany w strukturach zatrudnienia, w kształtowaniu nowych kompetencji przy zmianach systemów wynagrodzeń należą do najtrudniejszych do przeprowadzenia. Stąd trudna do przecenienia rola HRBP obniżania poziomu niepewności kierowników liniowych i pobudzanie ich do zaangażowanego wdrażania przygotowanych przez sztab personalny zmian kadrowych.

HRBP KREATOR WARTOŚCI. Praca partnera skupia się na promowaniu zmian w kompetencjach menedżerów personalnych i zwiększaniu wiedzy i umiejętności w zakresie biznesu. Celem tych działań jest podnoszenie pozycji działu personalnego i zwiększanie jego wartości w oczach menedżerów biznesowych.

HRBP KOMUNIKATOR. Przy takiej roli partnera przede wszystkim biznes czuje się w pełni wspierany i zrozumiany. Szczególnie wtedy, kiedy kompetencje *HR Business Partner* pozwalają mu porozumiewać się językiem biznesu i działać zgodnie z jego zasadami. Często partner biznesowy prowadzi spotkania, zebrania, prezentacje, które dział personalny przygotował dla komórek biznesowych w firmie. Bywa najlepiej poinformowaną i zorientowaną osobą w firmie w obszarze realizacji procesów kadrowych.

HRBP MEDIATOR. Głównym celem partnera jest akomodacja negatywnych reakcji i rozładowywanie napięć między menedżerem personalnym a kierownikami liniowymi. Jego kompetencje społeczne oraz zrozumienie celów obu stron mają powodować przyjazne kształtowanie relacji między obszarem personalnym a biznesowym w organizacji. Wymaga to od HRBP bardzo wysokich umiejętności interpersonalnych i analitycznych (konceptualnych).

HR BP OPTYMALIZATOR. Jego zadaniem jest obniżanie redundancji zadań, procedur czy zakresów odpowiedzialności podczas realizacji projektów personalnych. Ma na celu zdefiniowanie zakresu obowiązków i uprawnień pomiędzy menedżerami liniowymi a działem personalnym. Poprzez niejasność podziału zadań i brak szybkiej reakcji ze strony HR klient może się czuć zdezorientowany i nieusatsfakcjonowany poziomem obsługi. Dokonuje swoistego bilansu korzyści wynikającego z realizacji procesów kadrowych w organizacji.

HRBP INTEGRATOR ADMINISTRACYJNY. Partner biznesowy może również pełnić funkcje tymczasowego menedżera personalnego, kiedy trzeba zastąpić szefa działu kadr podczas jego nieobecności (urlop macierzyński, projekt międzynarodowy, odejście z pracy). Jest naturalnym następcą menedżera personalnego. HRBP sprawdza się jako mentor przygotowujący świeżo nominowanego menedżera personalnego (przeważnie z wewnętrznej rekrutacji). Prócz tego, jak wskazały badania, HRBP bardzo często jest osobą, przez którą przechodzi większość istotnych dokumentów kadrowych w celu nadzoru i koordynacji działań sztabu personalnego i komórek biznesu.

HRBP LIDER PROJEKTU. W przypadku dużych, niecodziennych, często strategicznych projektów w obszarze zasobów ludzkich (np. wartościowanie pracy) partner może przyjmować rolę koordynatora projektów, w których angażuje się kadrę kierowniczą organizacji. Rola ta przybiera na znaczeniu zwłaszcza wtedy, kiedy posiadane zasoby i bieżące działania działów personalnych nie pozwalają na efektywną pracę nad poszczególnymi projektami. Często jest to wynikiem z jednej strony bierności, inercji menedżerów liniowych, a z drugiej strony bieżące, operacyjne działania nie pozwalają przyjmować roli lidera projektu menedżerowi personalnemu.

HRBP COACH. Częstym zadaniem partnera biznesowego jest kształcenie, uświadamianie, wyuczanie i promowanie pożądaných wzorców postaw, zachowań i standardów pracy dla kadry menedżerskiej w firmie. Kierownicy liniowi mogą dzięki tej funkcji podnosić swoje kompetencje społeczne oraz rozwijać wiedzę z zakresu zarządzania kadrami.

Analizując wskazane funkcje i zalety HRBP, należy stwierdzić, że stworzenie takiego stanowiska i zatrudnienie nawet kilku wybitnych partnerów biznesowych nie zastąpi w dzisiejszych kryzysowych, nieprzewidywalnych czasach profesjonalnych sztabów personalnych. *Human Resources Business Partner* jest nową koncepcją uzupełnienia roli menedżera personalnego. Wdrażanie tej koncepcji będzie miało sens i wartość użyteczną wtedy, gdy każdy podmiot realizacji funkcji personalnej będzie otwarty na współpracę i zorientowany na osiąganie nie tylko własnych celów indywidualnych, ale będzie nastawiony również na osiąganie celów ogólnorganizacyjnych. Jest to wymóg kształtowania nowoczesnej kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą, świadomym współdziałaniu traktującym organizację jako organizacyjną sztafetę biegnącą po sukces zarówno swoich pracowników, jak i jej samej.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Hopej M., *Dwie zasady kształtowania struktur organizacyjnych współczesnych organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10.
- Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Lachiewicz S., *Zmiany w sferze pracy menedżerskiej w warunkach nowych form organizacji*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin Warszawa 2009.
- Listwan T., *Modele strategicznego zarządzania kadrami w zarządzaniu kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Ulrich D., Brockbank W., *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Massachusetts 2006.
- Wachowicz S., *W drodze na szczyt. Dyskusja o roli działu HR i dyrektora personalnego w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 12.
- Wiśniewski Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

HR BUSINESS PARTNER – NEW MANAGEMENT ROLE OF PERSONNEL FUNCTION

Summary: This article presents a new concept of the management function in the area of HRM: HRBP. It is a position of responsibility that covers a very broad area of decision making in the management staff of an organization. An HR Business Partner is a person who has extensive knowledge in the human resources management as well as minimum some years practical experience in the “business” area. HRBP is an independent partner who supports business in the personnel matters. HRBP is a personal manager, so-called generalist, who knows and understands the business of his own company and is a partner for his own in-company clients. Such partners are often called business face for HR or HR face for business. This paper in order to describe the position of an HRBP uses the information gathered from a case study in a telecommunication company.