

MARCIN GOŁEMBSKI**Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

HR BIZNES PARTNER JAKO WSPÓŁCZESNE ROZWIĄZANIE W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Opiniodawca: dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH

Zmieniające się potrzeby przedsiębiorstw w odniesieniu do usług świadczonych przez działy personalne powodują, że zarządzający zmuszeni są do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie organizacji i realizacji funkcji personalnej. W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu jest ukazanie miejsca i roli HR biznes partnera (HR BP), jako współczesnego rozwiązania w zakresie realizacji funkcji personalnej, oraz wskazanie kluczowych korzyści i zagrożeń wynikających z funkcjonowania HR biznes partnera w strukturach przedsiębiorstw. W warstwie empirycznej zaprezentowano wyniki badań autora, w których dominującą metodą badawczą była analiza przypadku.

1. Wprowadzenie

Zagadnienia i problematyka związana z zarządzaniem ludźmi dotyczy każdej organizacji, bez względu na jej wielkość czy rodzaj działalności. W każdym przedsiębiorstwie mamy do czynienia z funkcją personalną, różnica polega tylko na jej pojmowaniu przez zarządzających, co z kolei sprawia, że jest ona realizowana w sposób formalny, nieformalny czy też wręcz nieświadomy. W związku z tym, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w przedsiębiorstwach przybiera różne formy i odbywa się na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Niemniej jednak, do niedawna w badaniach procesów związanych z ZZL koncentrowano się na działach (pionach) personalnych, jako głównych (a niejednokrotnie jedynych) realizatorach wspomnianych procesów, a nie funkcji personalnej jako całości. Nawiązując do powyższego, w ostatnich latach głównie na gruncie praktyki gospodarczej, obserwować można diametralne zmiany w optyce postrzegania problemów związanych z organizacją,

strukturą oraz realizacją funkcji personalnej. Genezą tych zmian była pogłębiająca się luka pomiędzy sposobem funkcjonowania działów personalnych, a oczekiwaniami pozostałych uczestników organizacji [6, s. 56]. Jedną z głównych przyczyn tego rozdzwieńku był brak zrozumienia działań służb personalnych przez biznes. Szefowie działów HR nie potrafili posługiwać się językiem biznesu, czyli uniwersalnym i dla wszystkich zrozumiałym językiem liczb i rezultatów [3, s.162]. Polityka personalna w większości przedsiębiorstw przyjmowała formę odgórnych inicjatyw działu HR, które dotyczyły w takim samym zakresie wszystkich jednostek biznesu, przez co niejednokrotnie nie odpowiadały aktualnym potrzebom menedżerów liniowych. Zmusiło to zarządzających przedsiębiorstwami do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie organizacji i realizacji funkcji personalnej. Zaowocowało to pojawieniem się nowych rozwiązań takich jak centra usług wspólnych, e-HR, HR biznes partner, zmierzających do dostosowania działań związanych z zasobami ludzkimi do realnych potrzeb członków organizacji.

Wobec powyższego, celem niniejszego artykułu jest ukazanie miejsca i roli HR biznes partnera (HR BP), jako współczesnego rozwiązania w zakresie realizacji funkcji personalnej, oraz wskazanie kluczowych korzyści i zagrożeń wynikających z funkcjonowania HR biznes partnera w strukturach przedsiębiorstw. W warstwie empirycznej zaprezentowano wyniki badań autora, w których dominującą metodą badawczą była analiza przypadku.

2. Współczesne ujęcie funkcji personalnej

Funkcja personalna jest niewątpliwie jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. W ogólnym ujęciu stwierdzić można, że w ramach tej funkcji realizowane są wszelkie działania, których podmiotem są ludzie mający związek z daną organizacją, a nie jedynie pracownicy przedsiębiorstwa. Jest tak, bowiem do ludzi, którzy znajdują się w kręgu oddziaływania funkcji personalnej, zalicza się nie tylko pracowników danej organizacji. Procesy realizowane w ramach omawianego obszaru, obejmują swoim działaniem również takie grupy osób, jak potencjalni kandydaci czy byli pracownicy. Do każdej z tych grup przypisane są inne procesy i zadania w ramach funkcji personalnej [5, s. 34]. W zamieszczonej poniżej tabeli zaprezentowano grupy podmiotów poddanych oddziaływaniu funkcji personalnej, oraz przypisane do nich pakiety zadań i działań, które dotyczą wybranej grupy.

Tabela 1. Grupy podmiotów objęte procesami funkcji personalnej

GRUPA PODMIOTÓW	RODZAJ DZIAŁANIA
Grupa docelowa kandydatów	Działania wizerunkowe, proces komunikacji firmy z grupą docelową, będący efektem wdrażania strategii i polityki personalnej
Kandydaci włączeni do procesów rekrutacji i selekcji	Procesy i działania związane z rekrutacją i selekcją
Pracownicy przedsiębiorstwa	Zadania związane z „cyklem życia pracownika” w przedsiębiorstwie, czyli elementy procesu kadrowego takie jak: wprowadzenie do pracy, systemy wynagrodzeń i motywacyjne, programy rozwoju, systemy ocen pracowniczych, zarządzanie wynikami pracy, szeroko pojęta administracja kadrowa czyli tzw. HR „transakcyjny”
Ekspertci zewnętrzni	Współpraca z agencjami doradztwa personalnego, centrami eksperckimi, firmami szkoleniowymi
Byli pracownicy	Działania wizerunkowe, programy monitorowanych zwolnień pracowniczych (Outplacement)

Źródło: opracowanie własne.

W związku z różnorodnością zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej, tradycyjne podejście do jej realizacji nie zapewnia wysokiej jakości usług świadczonych przez scentralizowane działy personalne, dopasowanych do dynamicznie zmieniających się potrzeb, przede wszystkim klientów wewnętrznych. Centralne zorganizowanie funkcji personalnej, niesie ze sobą szereg zagrożeń, które uniemożliwiają sprawną realizację procesów kadrowych [8, s. 58]. Na podstawie badań empirycznych oraz studiów literaturowych, wskazać można dysfunkcje w realizacji funkcji personalnej opartej o „tradycyjny”, scentralizowany dział HR. W tabeli 2 ujęto wybrane, uznane przez autora za najistotniejsze.

Tabela 2. Wybrane dysfunkcje tradycyjnego modelu funkcji personalnej

DYSFUNKCJA	SKUTEK
Brak włączania kierowników liniowych w realizację zadań w ramach funkcji personalnej w poszczególnych jednostkach biznesu	- rozproszenie odpowiedzialności za decyzje pomiędzy dział personalny i kierownictwo liniowe - wydłużanie się procesu decyzyjnego - niewystarczająca wiedza specjalistów HR dotycząca potrzeb i problemów danej jednostki biznesu, spowodowana brakiem uczestnictwa w procesie realizacji zadań
Brak standaryzacji (informatyzacji) i delegowania rutynowych procesów i zadań z obszaru HR	- brak warunków dla specjalistów HR do skupienia wysiłków na kwestiach strategicznych, kreujących wartość dla organizacji - wysokie koszty funkcjonowania działów personalnych
Brak mierzenia efektywności działań w ramach realizacji funkcji personalnej	- brak akceptacji i zrozumienia dla działań HR, ze względu na brak możliwości zmierzenia efektów natury ilościowej i jakościowej - brak możliwości oszacowania relacji pomiędzy produktywnością, konkurencyjnością a inwestycjami w działania HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, ss. 145-160; 9, ss. 46 i nast.].

W świetle przedstawionych dysfunkcji, pojawia się potrzeba dostosowania funkcji personalnej do realnych potrzeb biznesu. Naprzeciw wspomnianym potrzebom zdają się wychodzić główne założenia koncepcji „dopasowanej do celu” funkcji personalnej (ang. *fit for purpose HR function*) [1, s. 33]. Według autorów wspomnianej koncepcji, zmiany w organizacji i strukturze procesów kadrowych, powinny zmierzać do osiągnięcia przez siły HR trzech kluczowych kompetencji, czy też inaczej mówiąc zdolności, które zapewnić powinny dopasowanie funkcji personalnej do celów biznesowych, do których zaliczyć należy:

Po pierwsze, „bezusterkowe” świadczenie usług HR (ang. *flawless HR process services*) – rozumiane jako szybka i efektywna obsługa procesów HR, przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, począwszy od systemów wynagrodzeń i motywacyjnych – w odniesieniu do procesów administracyjnych, aż po HR transakcyjny – w ramach którego obsługuje się wszystkich pracowników, posługując się przy tym w sposób sprawny nowoczesnymi

i wydajnymi kanałami dotarcia. W ramach transakcyjnego HR uwaga winna być zwrócona, na upraszczanie i mierzenie efektów procesów w ramach funkcji personalnej.

Po drugie, dostarczanie szerokiego zakresu doradztwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *range of „business partner” advisory*) – wspomagające podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, od najwyższego kierownictwa danej firmy, poprzez jednostki biznesu, aż po menedżerów liniowych.

Po trzecie, przyjęcie roli świadczącego „usługi w obszarze strategii” (ang. *more „strategic services”*) – w ramach których wyznaczane są kierunki rozwoju całej organizacji (nie tylko zasobów ludzkich), kształtowany jest pożądaný model organizacji wewnętrznej, kultura organizacyjna, rozwój organizacyjny.

Omawiane kompetencje (zdolności) funkcji personalnej osiągnąć można poprzez modelowanie jej organizacji i struktury tak, aby wyraźnie rozgraniczyć realizowane procesy. W efekcie w przedsiębiorstwach stosujących współczesne podejście do realizacji funkcji personalnej, wyróżnić można podział funkcji HR na dwie zasadnicze części: transakcyjną i transformacyjną [5, s. 12]. Funkcja transakcyjna koncentruje się na procesach administrowania kadrą i na wydajności. Tę wydajność osiąga się dzięki zastosowaniu odpowiedniej technologii i upraszczaniu procesów hierarchicznych. Pomiar wydajności w tym zakresie jest prowadzony poprzez przeliczanie kosztów procesów administracyjnych na jednego pracownika. Natomiast funkcja transformacyjna oznacza wspomaganie realizacji strategii biznesowej poprzez indywidualne zdolności ludzi i kompetencje organizacji.

Celem osiągnięcia powyższego, przedsiębiorstwa stosują rozwiązania strukturalne, które ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego tekstu zostaną wymienione hasłowo, poza funkcją HR Biznes Partnera, której przybliżenie stanowi cel artykułu.

I tak, do najważniejszych współczesnych rozwiązań w obszarze struktury funkcji personalnej zalicza się:

- Centra usług wspólnych – ze względu na złożony charakter centrów, chodzi tutaj głównie o tryb funkcjonowania względem zlecniodawców, dzieli się je na: centra usług współdzielonych (ang. *Shared Service Centers*), oraz centra typu BPO (ang. *Business Process Outsourcing*). Idea usług wspólnych polega na przekonstruowaniu zadań wykonywanych w pojedynczych komórkach organizacyjnych, usprawnieniu ich, a następnie połączeniu, co w rezultacie powoduje, że różne jednostki organizacyjne korzystają z usług jednego dostawcy [6, s. 50]. Zakres kompetencji centrów usług wspólnych jest różny, generalnie jednak sprowadza się do szeroko pojętego administrowania kadrą. Do ich głównych obowiązków zalicza się m.in. prowadzenie list płac, prowadzenie akt pracowniczych, zarządzanie

rekrutacją, zarządzanie świadczeniami pozapłacowymi, kontrolowanie nieobecności, zarządzanie szkoleniami itp.;

- E – HR (samoobsługa w obszarze funkcji personalnej) - niezwykle szybki rozwój szeroko pojętych technologii informatycznych, objął również sferę zarządzania zasobami ludzkimi. W miarę udoskonalania oprogramowania dla biznesu, elektroniczne zarządzanie zasobami ludzkimi staje się coraz bardziej złożone, w miarę dodawania nowych funkcji, ale jednocześnie bogatsze pod względem funkcjonalności. Niektóre z tych funkcji mają służyć usprawnianiu procesów w dziale zasobów ludzkich, inne są związane z komunikacją – informowaniem pracowników o polityce i procedurach, jeszcze inne dotyczą środowiska zewnętrznego, na przykład rekrutacji przez Internet, ułatwiającej znalezienie odpowiednich kandydatów do pracy [4, s. 25]. Następną grupą funkcji jest związana z przenoszeniem obowiązków z działu HR na menedżerów liniowych i szeregowych pracowników, oraz z automatyzacją procedur papierowych. Funkcje te są określane mianem samoobsługi menedżerskiej (*manager self – service*) i samoobsługi pracowniczej (*employee self – service*) [9, s. 60].

Kolejnym rozwiązaniem, które w swoim założeniu ma przyczyniać się do podnoszenia efektywności procesów realizowanych w ramach funkcji personalnej, jest HR Biznes Partner. Charakterystyka wspomnianego rozwiązania będzie przedmiotem szczegółowych rozważań w dalszej części artykułu.

3. HR Biznes Partner w teorii i praktyce przedsiębiorstw – wyniki badań

Określenie HR jako partnera strategicznego spotyka się w dość często zarówno w najnowszej literaturze fachowej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i w języku praktyków. Istota tego rozwiązania polega na ulokowaniu specjalisty HR w jednostkach biznesowych danej organizacji, np. w obszarze sprzedaży, IT, obsługi klienta, produkcji [7, s. 193]. HR Biznes Partner (HR BP) to menedżer personalny, który dobrze zna i rozumie biznes swojej firmy i jest realnym wsparciem dla swoich wewnętrznych klientów. Taki sposób realizacji funkcji personalnej zapewnia firmie (a konkretnie jej poszczególnym jednostkom biznesu) wsparcie, które nie tylko wpisuje się w strategię biznesową firmy ale i wymiennie wspiera realizację jej celów.

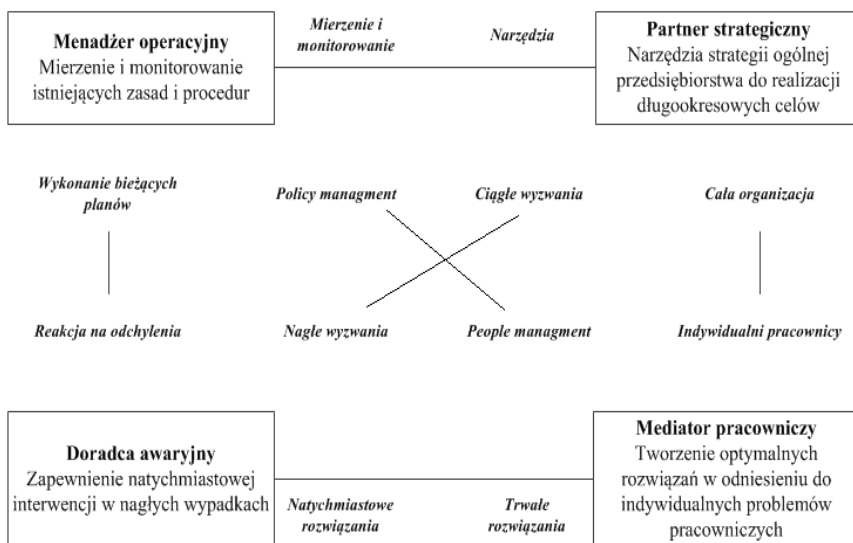
Model HR Biznes Partnera zyskał uwagę i uznanie w świecie biznesu dzięki publikacjom Dave'a Ulricha, jednego z największych autorytetów w świecie HR. Według tego modelu, HR Biznes Partner jest [10, ss. 201 i nast.]:

1. Liderem
2. Twórcą kapitału ludzkiego
3. Ekspertem funkcjonalnym

4. Partnerem strategicznym
5. Rzecznikiem pracowników

Wdrożenie tego modelu w firmie oznacza, że dział personalny w osobie HR biznes partnera jest integralną częścią biznesowego zespołu kierującego firmą (lub jednostką). Takie ułożenie specjalisty HR sprawia, że jest on również głównym partnerem w rozwiązywaniu problemów dotyczących efektywności organizacyjnej, procesów i systemów wspierających biznes oraz jest inicjatorem zmian strategicznych firmy w obszarze zasobów ludzkich. Warto w tym miejscu podkreślić, iż często jego zaplecze stanowią eksperci od wynagrodzeń i świadczeń lub rekrutacji i rozwoju pracowników (w większych firmach takie zaplecze stanowią omawiane wyżej centra usług wspólnych), co nie zmienia faktu, że z punktu widzenia jednostek biznesowych, to właśnie HR biznes partner jest główną osobą do kontaktu we wszystkich kwestiach związanych z zasobami ludzkimi.

Mając powyższe na uwadze stwierdzić należy, że praca HR biznes partnera jest niejednorodna i złożona. Pakiet zadań, które są realizowane w ramach pracy na omawianym stanowisku, obejmuje obszary poczynając od doradztwa strategicznego na poziomie całej organizacji, poprzez wsparcie operacyjne dla menedżerów liniowych, aż do rozwiązywania indywidualnych problemów pracowników. Złożoność treści pracy HR BP, zaprezentowano na zamieszczonym poniżej rysunku.



Rys. 1. Kluczowe obszary zadaniowe HR Biznes Partner

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zakres obowiązków i treść pracy HR BP, można dojść do wniosku, iż stosowanie omawianego rozwiązania strukturalnego, przybliża służby personalne w danym przedsiębiorstwie do „źródła” problemów, przez co podejmowane działania stanowią realne wsparcie biznesu.

Żeby zweryfikować zaprezentowane powyżej założenia teoretyczne koncepcji HR Biznes Partnera, przeprowadzono badania empiryczne, których celem była odpowiedź na pytanie, jakie korzyści i ewentualne zagrożenia płynące z implementacji HR BP w struktury firmy, można zidentyfikować na podstawie doświadczeń badanych przedsiębiorstw. W badaniach wzięły udział trzy przedsiębiorstwa działające na terenie Polski, zatrudniające powyżej 250 pracowników, które w ramach swoich struktur posiadają stanowisko HR BP. Dwa z badanych przedsiębiorstw to podmioty produkcyjno – handlowe z branży FMCG, a jedno reprezentuje branżę energetyczną. W projekcie badawczym posłużono się metodą „case study”, a wykorzystane narzędzia badawcze to pogłębiony wywiad ustrukturyzowany, przeprowadzany zarówno z dyrektorami personalnymi, jak i HR biznes partnerami, oraz obserwacja uczestnicząca. W artykule z powodu ograniczeń objętościowych, przedstawiono cząstkowe wyniki, w ramach których w sposób syntetyczny ujęto kluczowe korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania HR BP w przedsiębiorstwach, które zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Korzyści i zagrożenia dla przedsiębiorstw wynikające z funkcjonowania HRBP

KORZYŚCI	ZAGROŻENIA
Ścisła i efektywna współpraca przy tworzeniu i wdrażaniu strategii biznesowej	Niepełne lub niekonsekwentne wdrożenie modelu w organizacji
Dzięki HR BP dział personalny uzyskuje większą zdolność do wypracowywania lepszych systemów i procesów wsparcia dla klientów wewnętrznych	Możliwe zaniedbania w definiowaniu kompletnego zakresu obowiązków i (przede wszystkim) uprawnień pomiędzy HR BP a innymi funkcjami w ramach HR
HR BP stanowią źródło pomocy w samorozwoju dla pracowników	Zagrożenie zbyt dużego obciążenia HR BP kwestiami operacyjnymi, co powodować może brak czasu na pracę koncepcyjną
Menedżerowie liniowi dzięki HR BP szybciej pogłębiają swoją wiedzę i umiejętności biznesowe	Ze względu na charakter pracy HR BP, osoby na tym stanowisku narażone są na duży stres, zaburzenie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, oraz ryzyko pojawienia się syndromu „wypalenia zawodowego”, szybciej niż na innych stanowiskach
HR BP stanowią „odciążenie” w sprawach operacyjnych dla działu HR	Problem pomiaru efektów pracy HR BP, szczególnie w obszarze relacyjnym
HR BP „wyręczają” kierowników liniowych w bieżących sprawach personalnych	
Dzięki swojej mobilności, HR BP stanowią dobre źródło informacji z „terenu”, które szybciej trafiają do działu HR	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw w zakresie działalności HR biznes partnerów w strukturach funkcji personalnej, są pozytywnie oceniane przez zarządzających badanymi firmami. Analizując zaprezentowane w tabeli wyniki badań, wysnuć można wniosek, że realizacja funkcji personalnej poprzez HR biznes partnerów, jest rozwiązaniem skutecznym, jednakże po spełnieniu na etapie wdrożenia kilku warunków koniecznych. Najważniejszym z nich, zdaniem autora, jest dopilnowanie przy ustalaniu zakresu obowiązków HR BP, zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy zadaniami operacyjno-administracyjnymi,

a tymi o charakterze strategicznym. Warunek ten uznać należy za kluczowy, gdyż jego spełnienie pozwoli uniknąć większości z opisywanych wyżej zagrożeń.

4. Podsumowanie

Jak wspomniano we wstępie, zmiany w zakresie organizacji i realizacji funkcji personalnej, które obserwować można, głównie na gruncie praktyki przedsiębiorstw, od ostatnich kilku lat, uznać należy za głębokie i radykalne. Zarządzający firmami zdają sobie sprawę, że aby skutecznie wdrażać zarówno strategię biznesowe jak i te personalne, funkcja HR musi „zejść na dół” w strukturze organizacyjnej i stanąć tym samym bliżej realnych potrzeb biznesu. Z tego wynika wyraźna tendencja do tzw. fragmentacji funkcji personalnej na wyspecjalizowane w danym obszarze funkcji HR, jednostki i stanowiska. Omawiane w niniejszym artykule rozwiązanie jakim jest HR biznes partner, wydaje się być skuteczną odpowiedzią na potrzeby klientów wewnętrznych funkcji personalnej, co potwierdzają umieszczone w tekście wyniki badań empirycznych. Nie można jednak zapominać, że koncepcja HR BP, jak każda wdrażana w życie koncepcja zarządzania, posiada również istotne ograniczenia i zagrożenia, które mogą przyczynić się do nie osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych rezultatów. Mając na uwadze kierunki rozwoju koncepcji HR biznes partnera, należy przypuszczać, że omawiane rozwiązania będą przez przedsiębiorstwa stosowane i rozwijane, zmierzając w kierunku postępującej profesjonalizacji i specjalizacji funkcji personalnej, co z kolei stanowi wyraźną przesłankę do prowadzenia dalszych badań w tym zakresie.

Literatura

- [1] **Ashton C., Haffenden M., Lambert A.:** The fit for purpose HR function, Strategic HR Review, Vol. 4 Iss: 1, 2004.
- [2] **Baron A., Armstrong M.:** Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- [3] **Dziechciarz P.:** Pomiar efektywności polityki personalnej, [w:] Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 3-4/2011, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
- [4] **Kettley P., Reilly P.:** E-HR: An Introduction, The Institute for Employment Studies, raport No. 398, IES, Brighton 2003.
- [5] **Miranda S.:** SPHR, GPHR, Creating the indispensable HR function, Strategic HR Review, Vol. 4 Iss: 3, 2005.
- [6] **Morley M., Gunnigle P., O'Sullivan M.:** New directions in the HRM Function, Emerald Group Publishing Ltd, Bradford 2006.

- [7] **Pocztowski A.:** Fragmentacja funkcji personalnej, [w:] J. Szambelańczyk, M. Żukowski (red.), *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [8] **Reddington M., Graeme M., Tanya B.:** Chapter 4 Linking HR Strategy, e-HR Goals, Architectures, and Outcomes: A Model and Case Study Evidence, [w:] Tanya Bondarouk, Huub Ruël, Jan Kees Looise (red.), *Electronic HRM in Theory and Practice (Advanced Series in Management, Volume 8)*, Emerald Group Publishing Limited.
- [9] **Reilly P., Williams T.:** *Strategiczne Zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- [10] **Ulrich D., Brockbank W.:** *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 2005.

HR BUSINESS PARTNER AS A MODERN SOLUTION FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

Changing needs of the business in relation to the services provided by HR departments, force managers to look for new solutions in the organization and implementation of the personnel function. Therefore, the aim of this article is to show the place and role of HR Business Partner (BP HR) as a modern solution for the implementation of the personnel function, and identify the key benefits and risks of the operation of the HR business partner in business structures. The layer presents the results of an empirical study, in which the dominant method of research was case study.