

Marek Kalinowski*

Joanna Litwin**

Katarzyna Tomczyńska***

Zastosowanie funkcji HR biznes partneringu w przedsiębiorstwie – studium przypadku X Technology Poland

Wstęp

Rola zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacjach nieustannie ewoluuje. W związku z dużą dynamiką rynku pracy firmy, także te z polskim kapitałem, zaczęły doceniać funkcję strategiczną, która stała się podstawą planowania pracy służb personalnych. W firmach zauważono, że tylko takie podejście zapewnia ciągłość działań ukierunkowanych na pozyskanie i utrzymanie pracowników. W większych firmach rola dyrektorów personalnych czy kierowników ZZL wyraźnie wzrosła, a w konsekwencji wzrósł zakres realizowanych zadań i odpowiedzialności. Zaczęto na nowo definiować pracę służb personalnych i ponownie doceniono specjalistyczną naturę tej funkcji. Wyrazem takiego podejścia jest utworzenie i doskonalenie w wielu firmach funkcji HR biznes partnera (HRBP). Stąd celem tego artykułu jest przedstawienie, jak ta stosunkowo nowa na polskim rynku funkcja jest realizowana w jednym z międzynarodowych przedsiębiorstw działających także w Polsce (firma X Technology Poland), jak tę funkcję rozumieją pracownicy oraz jakie są przeszkody w jej wdrażaniu i rozwoju. W tym celu, za pomocą przygotowanych kwestionariuszy ankiety, przeprowadzono badania, odrębnie wśród wszystkich osób pełniących funkcję HR biznes partnerów oraz wśród 30 kierowników korzystających w firmie XTP z ich usług. Analiza wyników pozwoliła na wskazanie kompetencji niezbędnych HRBP do właściwej realizacji tej funkcji, obszarów współpracy z kierownikami liniowymi oraz tych wymagających doskonalenia.

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, marek.kalinowski@ug.edu.pl

** Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jolitwin@gnu.univ.gda.pl

*** Mgr, Specjalista ds. świadczeń pozapłacowych, Project Manager, Intel, tomczynska.k@gmail.com

1. HR biznes partner – ewolucja funkcji

Realizacja zadań związanych z zarządzaniem ludźmi w firmach przybiera różne formy. Jednak cały czas dominuje podejście funkcjonalne, które prowadzi do koncentrowania się na wyspecjalizowanych działach i pionach personalnych, a nie postrzegania tej funkcji kompleksowo. To doprowadziło do powstania rozbieżności między sposobem funkcjonowania służb personalnych a oczekiwaniami pozostałych członków organizacji [Morley i inni, 2006, s. 56]. Zwracano uwagę przede wszystkim na problemy z komunikowaniem się. Pracownicy HR nie potrafili posługiwać się językiem biznesu, przez co podejmowane działania nie były przez biznes właściwie odbierane. Propozycje działań personalnych w większości firm przyjmowały formę odgórných inicjatyw, przez co nie zawsze odpowiadały bieżącym potrzebom kierowników liniowych. Skłoniło to firmy do poszukiwania nowych, bardziej odpowiadających potrzebom wszystkich członków organizacji rozwiązań. Pojawiły się centra usług wspólnych, e-HR oraz HR biznes partnerzy [Gołębski, 2013, s. 100].

Funkcja HRBP została po raz pierwszy nazwana i zdefiniowana przez Dave'a Ulricha pod koniec lat 90. XX wieku [Ulrich, 1997]. W swojej już klasycznej książce opisał cztery role kluczowe dla dalszego rozwoju działu zajmującego się zarządzaniem ludźmi w firmie, a następnie je rozwinął [Ulrich, Brockbank, 2005]: agenta zmiany, specjalisty ds. administracyjnych, rzecznika zmiany i partnera biznesowego.

Pierwsza z ról to agent zmiany (*change agent*). Głównym zadaniem w ramach tej roli jest wszechstronna pomoc organizacji w dostosowaniu się do projektowanych i wdrażanych zmian, które prowadzą firmę na kolejny poziom w rozwoju, takich jak: tworzenie skutecznych kanałów komunikowania czy dostarczanie szkoleń niezbędnych do zrozumienia tych zmian lub nabywania nowych, potrzebnych do nowo zdefiniowanej pracy kwalifikacji. Rola specjalisty ds. administracyjnych (*administration expert*) realizowana jest wewnątrz samego HR. Z jednej strony specjalista administracyjny kontroluje dostosowanie przedsiębiorstwa do obowiązujących przepisów prawnych oraz dba o wprowadzanie ewentualnych korekt w przypadku zmian legislacyjnych, z drugiej zaś – jest on odpowiedzialny za gromadzenie dokumentów pracowniczych, zabezpieczenie ich aktualności oraz właściwe przechowywanie. Funkcjonujący w ramach HR rzecznik pracowników (*employee advocate*) to osoba śledząca zmiany dotyczące praw i obowiązków pracowników oraz dbająca o to, żeby były one przestrzegane. W ramach tej roli pracownik HR realizuje zadania z tzw. miękkiego HR, m.in. związane z budowaniem i utrzymywaniem wysokiej motywacji wśród pracowników, a także dbaniem o poziom ich satysfakcji z pracy, dbałość o równość szans w dostępie do środków czy

rozwoju w miejscu pracy. Ostatnią z opisywanych ról jest partner biznesowy (HR biznes partner), którego zadania są przedstawione w kolejnej części artykułu.

2. Zadania HR biznes partnera

Istota powierzenia pracownikowi działu personalnego funkcji HR biznes partnera (HRBP) sprowadza się do ulokowania specjalisty HR w jednostkach biznesowych w celu lepszego zrozumienia celów biznesowych i w efekcie – lepszego wsparcia oferowanego swoim klientom wewnętrznym. Odnoszący sukcesy HR biznes partner to taki, który zna branżę, pracuje z myślą o potrzebach biznesowych i wie, gdzie istnieją możliwości zaoferowania strategicznej pomocy HR [Meysztowicz, 2014, s. 4]. Ma wspierać jednostki biznesowe w realizacji wytyczonych celów. Aby HRBP mógł właściwie wypełniać swoje zadania, powinien być aktywnym uczestnikiem zespołu definiującego strategię biznesową, co pomoże mu lepiej ją zrozumieć i pełniej uwzględniać w proponowanych działaniach i konkretnych praktykach personalnych, przez co wzrośnie szansa na osiągnięcie zakładanych rezultatów biznesowych. Ponadto HR biznes partner powinien być łącznikiem pomiędzy kierownikami a pracownikami, udzielać informacji zwrotnej kierownikom wyższego szczebla odnośnie do identyfikowania talentów w organizacji, proaktywnego działania na rzecz zwiększenia efektywności w miejscu pracy oraz komunikowania pracownikom celów HR skorelowanych ze strategią biznesu, aby każdy z nich mógł wdrażać je w swojej pracy [Ulrich, 1997, s. 26–31]. Od HRBP oczekuje się wiedzy i umiejętności w zakresie personalnym, ale także w zakresie charakterystyki rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, produktów, źródeł przewagi konkurencyjnej, charakterystyki interesariuszy oraz strategii biznesowej firmy. Od menedżera personalnego wymaga się umiejętności powiązania działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z tym, jak wpłyną one na efekt biznesowy [Organizacja działu..., 2014] i dopiero na tej podstawie oceniane są wyniki jego pracy. Przegląd zadań HRBP pozwala wyciągnąć wniosek, że to rozwiązanie pozwala służbom personalnym funkcjonować tam, gdzie powstają problemy, u ich źródła, co sprzyja podejmowaniu działań stanowiących realne wsparcie dla biznesu. Problem realizacji wskaźników biznesowych przez HRBP jest prostszy wtedy, kiedy cele stawiane specjalistom HR i kierownikom jednostek biznesowych są tożsame. Ta swoista wspólnota interesów powoduje, że współpraca staje się naturalnym procesem, z reguły prowadzącym do sukcesu.

3. Korzyści i zagrożenia z wdrożenia funkcji HR biznes partnera

Wśród korzyści z wdrożenia w firmie rozwiązania strukturalnego, jakim jest utworzenie stanowiska HR biznes partnera, wymienia się [Gołębski, 2013, s. 107]:

- ścisłą i efektywną współpracę przy tworzeniu i wdrażaniu strategii oraz celów biznesowych,
- tworzenie lepszych i bardziej odpowiadających potrzebom systemów i procesów wsparcia dla kierowników liniowych i innych klientów wewnętrznych,
- szybsze i bardziej wszechstronne pozyskiwanie wiedzy i umiejętności biznesowych przez kierowników liniowych,
- odciążenie kierowników liniowych od bieżących spraw personalnych,
- pomoc HRBP w samorozwoju pracowników,
- HRBP, dzięki swojej mobilności, stanowią cenne źródło informacji, które szybciej trafiają do działu HR.

Aby organizacja mogła osiągnąć te korzyści, musi spełnić kilka warunków. Konieczne jest wsparcie pracowników realizujących tę funkcję przez naczelnictwo firmy. Komunikat od zarządzających na temat zasad i korzyści współpracy z HRBP pomaga wytworzyć dobry klimat wokół tej funkcji i pomaga budować zaufanie do pracowników ją realizujących. Pomocne będzie też właściwe usytuowanie HRBP w strukturze organizacyjnej. Wyższa pozycja, przynajmniej na początku, w większym stopniu skłoni pracowników i kierowników liniowych do podjęcia ścisłej współpracy ze specjalistami HR. Istotny jest także dobór ludzi na HR biznes partnerów. Kluczem do sukcesu jest powierzenie tej pracy specjalistom z dużym doświadczeniem w HR i wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi. Gdy takiego wsparcia organizacyjnego zabraknie, specjaliści personalni będą musieli budować zaufanie do siebie i swojej pracy od podstaw, a osiągnięcie korzyści wydłuży się w czasie.

Do zagrożeń dla przedsiębiorstw wynikających z funkcjonowania HRBP można zaliczyć [Gołębski, 2013, s. 107]:

- niepełne lub niekonsekwentne wdrożenie modelu HRBP w organizacji,
- spory kompetencyjne, wynikające z niewłaściwego definiowania zakresu obowiązków i uprawnień między HRBP a innymi specjalistami HR,
- zbyt duże obciążenie HRBP sprawami operacyjnymi i brak czasu na pracę koncepcyjną,
- większe zagrożenie syndromem „wypalenia zawodowego”, ze względu na kompleksowy charakter pracy,
- problem pomiaru efektów pracy, szczególnie w obszarze relacji.

Większości wymienionych zagrożeń można uniknąć, gdy zadania powierzane HR biznes partnerom faktycznie będą w większym stopniu miały charakter strategiczny, a nie tylko będą się sprowadzać do zadań operacyjno-administracyjnych. Jeżeli zgodnie z założeniem firmy specjaliści personalni mają pełnić rolę strategiczną, muszą, poza doskonałą znajomością zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi, być zdolni do pomiaru efektywności systemów i praktyk HR. Każda organizacja, aby z powodzeniem funkcjonować, jest oceniana w wymiarze finansowym. Wpływa na to także skuteczność działań podejmowanych przez menedżerów personalnych. Stąd też rośnie znaczenie tworzonych przez te działy mierników efektywności pracowników [Samul, 2014, s. 100]. Stosowanie różnego rodzaju mierników kapitału ludzkiego może pomóc w zrozumieniu czynników napędzających wyniki organizacji i umożliwieniu identyfikacji przyszłych źródeł wartości organizacji [Elias, Scarbrough, 2004, s. 22].

4. Rozwój funkcji personalnej w X Technology Poland

Polski oddział Firmy X został utworzony w 1999 r. W tym czasie liczył 90 osób, z których tylko jedna pracowała w dziale zasobów ludzkich, zajmując się wszystkimi związanymi z zasobami ludzkimi aktywnościami. Dynamiczny rozrost zatrudnienia w polskim oddziale firmy, do 1830 osób w 2017 r., skutkowało możliwością szybkiej kariery dla wielu dotychczasowych pracowników oraz wzrostem liczby zadań nakładanych na pracowników działu HR. Niedawno awansowani kierownicy dobrze znali firmę, ale ta nowa dla nich funkcja rodziła wiele problemów powstających na linii przełożony – podwładny. Z pytaniami i wątpliwościami zgłaszali się do HR-owców. Ci nie zawsze mieli czas na to, żeby udzielić należytego wsparcia w przypadku bardziej skomplikowanych spraw. W odpowiedzi na te problemy w 2006 r. zatrudniono kolejnych pracowników do działu HR, w tym jednego jako HR biznes partnera, a w 2012 r. kolejnych trzech. Osoby te stały się pierwszym kontaktem służącym do pomocy w sprawach pracowniczych.

W korporacji XTP panuje bowiem przekonanie, że pracownik będzie bardziej efektywny, jeżeli skoncentruje się na swojej działalności podstawowej, a nie będzie zmuszony poświęcać czasu na rozwiązywanie problemów związanych z zatrudnieniem.

Koncept funkcjonowania obszaru personalnego w XTP rozwijał się przez wiele lat i nadal ewoluje, w mniejszym jednak stopniu niż na początku działalności oddziału. Obecnie w oddziale firmy XTP w Polsce w dziale HR zatrudnionych jest 120 osób (tab. 1). Na stanowiskach operacyjnych pracują 94 osoby, na stanowiskach realizujących zadania specjalistyczne

19 osób, na stanowiskach realizujących zadania strategiczne zatrudnionych jest 7 HR biznes partnerów.

Tablica 1. Rozwój funkcji personalnej w X Technology Poland

Rok działalności	Liczba osób pracujących w obszarze HR	Realizowane zadania
1999	1	Realizacja wszystkich zadań: administracja, rekrutacja, integracja, szkolenia, wsparcie, obsługa pytań pracowników, płace
2003	2	Podział dotychczasowych obowiązków na: zadania administracyjne (akta personalne) i specjalistyczne (rekrutacja, integracja, szkolenia, obsługa pytań)
2006	5	Zadania dotychczasowe podzielone między pracowników działu; pierwszy HR biznes partner (wsparcie menedżerów m.in. w zakresie prowadzenia szkoleń, wyliczania urlopów, podpisywania umów)
2008	11	Utworzono odrębne działy: szkoleń, płac, benefitów, rekrutacji
2009	23	
2010	46	
2011	75	
2012	101	Pracownicy operacyjni 94 osoby, 7 HR biznes partnerów
2017	120	Zadania operacyjne (94 osoby), zadania specjalistyczne (19), zadania strategiczne (7)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji udostępnionych przez firmę.

HR biznes partner to jedyna funkcja uznawana w firmie XTP za HR strategiczny. HRBP z założenia mają dostarczać rozwiązań na złożone, zaawansowane problemy, a także tworzyć i wdrażać programy oraz innowacje pozwalające na rozwój organizacji. Każda osoba w dziale ma za zadanie koncentrować się na wspomaganiu konkretnych grup biznesowych, aby jak najlepiej zrozumieć specyfikę ich działań i móc udzielać jak najbardziej pożądanego i oczekiwanego wsparcia. HR biznes partner powinien również regularnie spotykać się z liderami grup biznesowych, aby wspólnie mogli dokonywać analizy sytuacji zasobów ludzkich w danej grupie. Taka bieżąca kontrola powinna, zgodnie z założeniem, zapobiec konieczności odbywania wielu doraźnych spotkań, powstających głównie z potrzeby nagłego i szybkiego reagowania na pojawiające się zdarzenia, potencjalnie zmieniając strategiczną pracę HRBP w pracę operacyjną. Poza tym od HRBP wymaga się kontroli wskaźników HR (takich jak np. retencja pracowników, satysfakcja, absencja, zwrot inwestycji w kapitał ludzki), czy

identyfikowania talentów firmy oraz wspomaganie ich rozwoju. Realizacja tej funkcji w X Technology Poland zmierza do tego, aby, zgodnie z ideą jej autorów, HRBP traktować jako strategicznych doradców dla biznesu.

5. Wyniki badania

Aby zrozumieć, czy w praktyce praca działu HR w XTP spełnia jej strategiczne założenia, przeprowadzono w firmie badanie. Jego celem było ustalenie, jak postrzegana jest rola HR biznes partnerów w przedsiębiorstwie: czy menedżerowie korzystają i czy są zadowoleni ze wsparcia udzielanego im przez HRBP w sytuacji podejmowania strategicznych decyzji, a także jak sami biznes partnerzy oceniają swoją rolę w tym kontekście. Na potrzeby badania opracowano dwa kwestionariusze ankiety skierowane do osób pełniących funkcję HR biznes partnera oraz do menedżerów z nimi współpracujących.

W kwestionariuszu skierowanym do HR biznes partnerów zostało zawartych 17 pytań zamkniętych. Pytania dotyczyły poziomu kompetencji osób z tych stanowisk i stopnia ich wykorzystania w firmie, zadań realizowanych w dziale, ich strategicznej roli oraz identyfikacji problemów, które stanowią przeszkodę w efektywnym wykonywaniu obowiązków. W kwestionariuszu dla menedżerów znalazło się 18 pytań zamkniętych. Pierwsze z nich identyfikowały znajomość i zadania HRBP, kolejne dotyczyły konkretnych spraw, z jakimi menedżerowie zgłaszali się do działu oraz ocenę poziomu i jakości udzielanego im wsparcia. Zaproponowane w kwestionariuszach opcjonalne odpowiedzi zostały wybrane po przeprowadzeniu kilku wywiadów z HRBP oraz menedżerami, którzy wskazali najczęściej pojawiające się problemy we współpracy czy kwestie do rozstrzygnięcia. Zestawienie odpowiedzi tych dwóch grup pozwoliło sprawdzić, czy zarówno HR biznes partnerzy, jak i kierownicy rozumieją rolę HR partneringu tak samo.

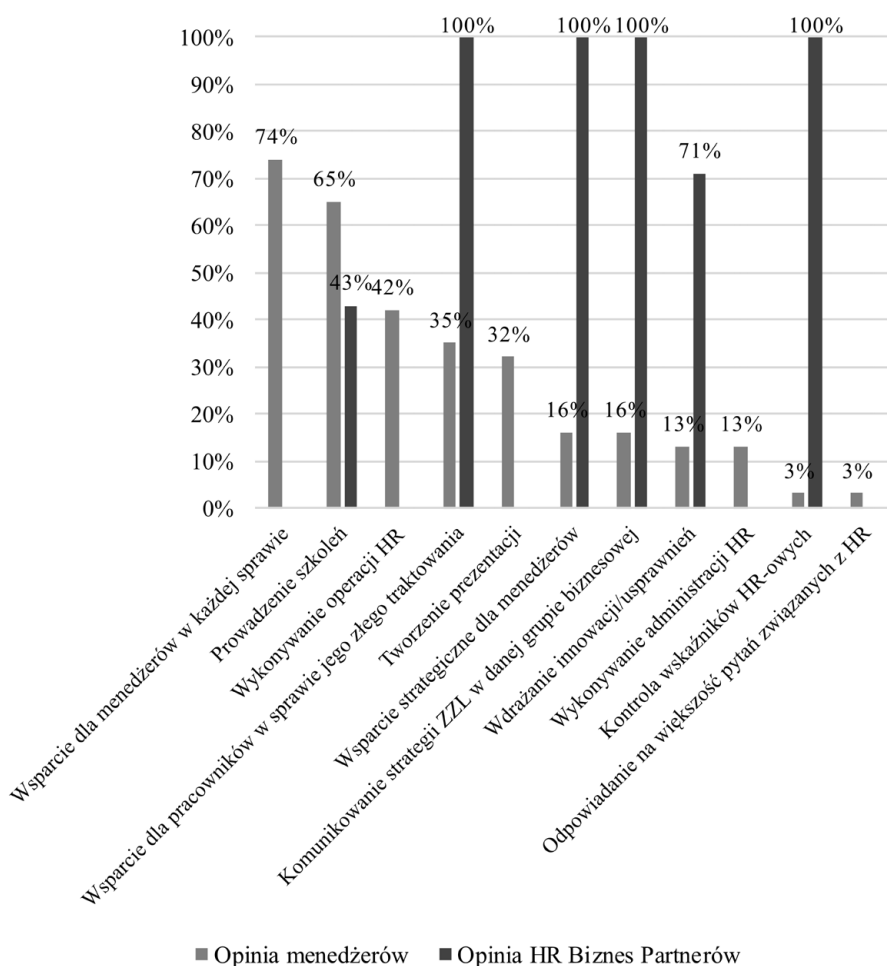
Badanie zostało przeprowadzone w maju 2017 r. Udział w ankiecie był anonimowy oraz dobrowolny. Uzyskano odpowiedzi od wszystkich HR biznes partnerów zatrudnionych w XTP Technology Poland (7 osób) oraz od 31 menedżerów z nimi współpracujących (26% wszystkich korzystających z usług HRBP). Wszyscy kierownicy, którzy udzielili odpowiedzi w badaniu, są świadomi tego, że w XTP istnieje funkcja HR biznes partnera; 84% z nich jest zadowolona ze współpracy z działem HR. W pierwszej części kwestionariusza zapytano o kompetencje, które pracownicy i menedżerowie uznają za kluczowe w pełnieniu tej funkcji oraz ocenę ich występowania. Największa część menedżerów wśród trzech kluczowych umiejętności wymieniła komunikację interpersonalną (97%), umiejętność tworzenia prezentacji (77%) oraz znajomość rynku, na jakim działa firma

(64%). Co ciekawe, te, które są wymieniane jako najważniejsze wśród HR biznes partnerów przez badaczy problemu, takie jak: tworzenie strategii personalnej, znajomość strategii biznesu i wdrażanie innowacji, znalazły się w odpowiedziach menedżerów dopiero odpowiednio na 5, 6 i 7 miejscu, wśród ośmiu ocenianych kompetencji. Oznacza to, że w opinii menedżerów HRBP muszą znać rynek, na którym firma funkcjonuje, natomiast nie uznają za ważne znajomości strategii samej firmy – fundamentu, na którym praca HR biznes partnerów powinna się opierać. Drugą najważniejszą kompetencją, jaką respondenci wskazali, jest umiejętność tworzenia prezentacji. To niestety pokazuje, że w polskim oddziale firmy XTP menedżerowie traktują cały czas HRBP jako pomoc przy drobnych pracach a nie, zgodnie z ideą utworzenia tych stanowisk, jako wsparcie w podejmowaniu strategicznych decyzji. Pozytywnie należy ocenić fakt, że HRBP najlepiej oceniają własne kompetencje związane z komunikowaniem i zarządzaniem zmianą. To, że czują się oni fachowcami w tych obszarach dobrze rokuje dla rozwoju tej funkcji w firmie. Szkoda, że ta wiedza i umiejętności, które powinny być fundamentem ich pracy, a są kluczowe dla wsparcia strategicznego (np. znajomość rynku, na którym działa firma, znajomość strategii firmy czy wdrażanie innowacji), w ocenie HRBP nie są ich mocną stroną, a co gorsze, nie uważają oni tych aspektów za ważne. To może wynikać z tego, że menedżerowie nie oczekują wsparcia strategicznego, zlecając im w większości zadania na poziomie operacyjnym.

O niezrozumieniu roli, jaką mają pełnić HRBP w firmie, świadczą odpowiedzi kierowników na temat zadań, jakie powinny się znaleźć w kanonie obowiązków HRBP z postrzeganiem tej roli przez samych biznes partnerów (rys. 1). Jest to kolejna kwestia, która dowodzi, że – poza nazwą stanowiska – niewiele ma to wspólnego z pierwotną ideą wydzielenia takiej funkcji w ramach HR. Menedżerowie traktują HRBP jako pomocników-asystentów i zlecają im rozmaite zadania, ci je przyjmują i wykonują, mimo że w większości nie zgadzają się na to, aby były one zawarte w ramach ich obowiązków. Tutaj chyba zawodzi właściwa komunikacja, chociaż obie strony deklarują, że jest to kompetencja kluczowa i dobrze się w niej czują. Kierownicy najczęściej zgłaszają się do HR biznes partnerów w sprawach konsultacji dotyczących zatrudnienia pojedynczych pracowników, z prośbami o przeprowadzenie szkolenia czy pomocy w zrozumieniu wewnętrznych regulacji firmy. Ciekawe jest to, że wszyscy HRBP zauważyli, że są to kwestie, które nawet nie powinny być do nich zgłaszane, ponieważ tymi sprawami zajmują się pracownicy innych działów. Prośby o konsultacje w sprawie pracy całej grupy biznesowej zostały zauważone ledwie przez 43% HRBP, a prośby o analizy wskaźników HR zauważył tylko jeden biznes partner. Wszyscy biznes partnerzy uważają, iż powinni

udzielać informacji na temat wskaźników HR. Co ciekawe, tylko trzech z nich kontroluje wskaźniki na bieżąco. Jest to o tyle ważne, że kontrola indyktorów może mieć znaczny wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych i stanowić swego rodzaju kartę przetargową w rozmowach na temat strategii z kierownikami. To, że wskaźniki HR odgrywają w XTP niewielką rolę, potwierdzają również wyniki badania menedżerów. Ponad 60% z nich nigdy nie korzystało ze wskaźników do podejmowania decyzji, nie wiedzą także, o jakie wskaźniki mogą prosić. Analiza wyników badania jednoznacznie pokazuje, że kierownicy oczekują od HRBP prowadzenia doraźnych działań, takich jak spotkania z pracownikami czy wprowadzanie drobnych usprawnień w organizacji pracy.

Rysunek 1. Najważniejsze zadania HRBP – zestawienie opinii menedżerów oraz pracowników działu BHR



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Znacznie rzadziej są proszeni o realizację zadań mających wspomóc podejmowanie decyzji długoterminowych i nie zawsze są proszeni o uczestniczenie w strategicznych spotkaniach liderów firmy. Aż 84% kierowników uczestniczących w badaniu nie wykorzystuje konsultacji z HR biznes partnerami do uzyskania tego typu pomocy, z czego 26% z nich twierdzi, że udzielanie takiej pomocy w ogóle nie jest rolą HRBP. HR biznes partnerzy zapytani z kolei o to, czy biorą udział w podejmowaniu strategicznych decyzji dla grup, które wspierają, odpowiedzieli, że raczej nie (29%) lub że zaangażowani są tylko wtedy, gdy się o to upomną (43%). Jedynie dwie osoby spośród siedmiu (29%) odpowiedziały, że raczej biorą udział w spotkaniach nt. strategii działania.

Przedstawiciele jednej i drugiej grupy zdają sobie sprawę, że niewiele da skupianie się na realizacji strategicznej funkcji HR bez satysfakcjonującego wykonania funkcji operacyjnej, która zaspokaja podstawowe potrzeby liderów, niemniej problemem jest szczątkowe wykorzystywanie ich strategicznej roli. To, co wg HRBP jest przeszkodą we właściwym realizowaniu tej funkcji, to przede wszystkim brak zrozumienia funkcji wśród menedżerów (86% wskazało że jest to przeszkoda bardzo i raczej istotna). Wymieniano także: zbyt małą liczbę osób w zespole (71% oceniło ten aspekt jako bardzo istotny), zbyt dużą ilość przydzielonych obowiązków (71%) oraz bardzo szybko zachodzące w firmie zmiany (57%). Poproszeni o wskazanie, jakie działania zwiększyłyby efektywność ich pracy, wszyscy HR biznes partnerzy na pierwszym miejscu wskazali zwiększenie zrozumienia roli biznes partneringu wśród biznesu oraz ustalanie priorytetów z miernikami ich realizacji przez menedżerów. Na drugim miejscu znalazło się zwiększenie liczby osób w zespole oraz zatrudnianie bardziej doświadczonych osób. Świadczyć to może o dojrzałości osób pełniących tę funkcję i gotowości do ciągłego podnoszenia kompetencji, a w efekcie skuteczności własnych działań.

Zakończenie

HR biznes partnering to rozwiązanie w obszarze personalnym, które ma dać wsparcie kierownikom w zarządzaniu projektami długoterminowymi. W związku z tym wydawałoby się, że obowiązki HR biznes partnerów powinny być dla menedżerów klarowne. Zgodnie z ideą wyodrębnienia tej funkcji specjaliści ds. personalnych stają się partnerami strategicznymi wówczas, gdy biorą udział w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa, kiedy zadają pytania pozwalające przejść od strategii do działania, a także gdy opracowują praktyki zarządzania zasobami ludzkimi zgodne z ogólną strategią firmy [Ulrich, 2001, s. 41]. Niemniej jednak przeprowadzone badania pokazały, że w polskim oddziale XTP, pomimo kilkuletniej praktyki

funkcjonowania, HRBP tej strategicznej roli nie pełnią. Sami biznes partnerzy nie czują, że ich praca ma znaczący wpływ na podejmowane przez biznes długoterminowe decyzje, a i sami menedżerowie nie uważają HRBP za wsparcie strategiczne. Jednym z większych problemów w tej współpracy jest brak świadomości kadry kierowniczej co do istoty istnienia tej funkcji w firmie. Dlatego to, czego głównie oczekują od HRBP, to doraźne wsparcie w rozwiązywaniu aktualnych problemów. Biorąc jednak pod uwagę posiadane kompetencje i chęci pracowników działu, można stwierdzić, że funkcjonowanie w tym przedsiębiorstwie odrębnej funkcji HR biznes partnera jest celowe, jednak wymaga wsparcia ze strony zarządzających firmą co do wzrostu świadomości na temat celowości jej istnienia oraz korzyści, jakie taka ścisła współpraca może przynieść. Jednak obecna sytuacja rodzi wątpliwości czy, pomimo kilku lat funkcjonowania HR biznes partnerów w X Technology Poland, realizowana funkcja, poza nazwą, jest tak naprawdę strategiczna? Czy wobec tego możliwe jest w ogóle pełnienie roli rzeczywistego partnera biznesowego w tej firmie, z jej organizacją pracy, sposobem zarządzania czy kulturą organizacyjną, skoro przez kilka lat funkcja HRBP nie wyewoluowała wyraźnie w tym kierunku?

Literatura

- Elias J., Scarbrough H. (2004), *Evaluating Human capital. An exploratory study of management practice*, „Human Resources Management Journal”, Vol. 14, No. 4.
- Gołębski M. (2013), *HR Biznes Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 51.
- Meysztowicz K. (2014), *Biznesowe partnerstwo w zarządzaniu ludźmi*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8.
- Morley M., Cunnigle P., O’Sullivan M. (2006), *New directions in the HRM Function*, Emerald Group Publishing Ltd, Bradford.
- Organizacja działu HR z wyodrębnioną funkcją HR Business* (2014), „Biuletyn HR Business Partnera, Tangerine”, nr 2, http://www.tangerine.biz.pl/images/pdf/biuletyn_hr_business_partnera_2014.pdf, dostęp: 10.10.2018.
- Samul J. (2014), *Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy*, „Economics and Management”, No. 2.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Ulrich D. (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.

Streszczenie

Rola ZZL w organizacjach nieustannie ewoluuje. Zaczęto na nowo definiować pracę służb personalnych i ponownie doceniono specjalistyczną naturę tej funkcji. Wyrazem takiego podejścia jest utworzenie i doskonalenie w wielu firmach funkcji HR jako strategicznego partnera biznesu. Stąd celem artykułu jest przedstawienie, jak ta stosunkowo nowa na polskim rynku funkcja jest realizowana w polskim oddziale międzynarodowego przedsiębiorstwa X Technology Poland (XTP), jak tę funkcję rozumieją pracownicy oraz jakie są przeszkody w jej wdrażaniu i rozwoju. W tym celu, za pomocą przygotowanych kwestionariuszy ankiety, przeprowadzono badania, odrębnie wśród wszystkich osób pełniących funkcję HR biznes partnerów oraz wśród 30 kierowników korzystających w firmie XTP z ich usług. Analiza wyników pozwoliła na wskazanie kompetencji niezbędnych HRBP do właściwej realizacji tej funkcji, obszarów współpracy z kierownikami liniowymi oraz tych wymagających doskonalenia.

Słowa kluczowe

biznes partner, strategiczny partner biznesowy, służby personalne

Implementation of HR business partnering at X Technology Poland – case study (Summary)

The role of HRM in organizations is constantly evolving. The work of personal services was redefined and the specialist nature of this function started to get appreciated again. This approach is now being expressed by creating and improving strategic HR business partner functions in many companies. Therefore, the purpose of this article is to present how this relatively new on the Polish market function is implemented in the Polish branch of the international company, X Technology Poland (XTP), how this function is understood by employees and what are the obstacles to its implementation and development. For this purpose, with the usage of prepared questionnaires, there were surveys conducted separately among all the employees acting as HR Business Partners and 30 managers using their services at XTP. The analysis of the results allowed to indicate competences which are necessary for HRBP to properly perform the function, areas of cooperation with line managers and those requiring improvement.

Keywords

business partner, strategic business partner, human resource services